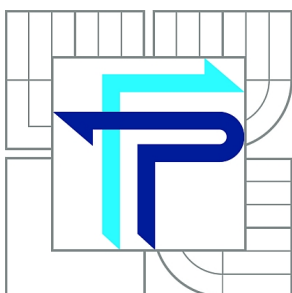




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPERATIVNÍ LEASING

OPERATIVE LEASE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL HOLZER

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÁCLAV ZEMAN

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holzer Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Operativní leasing

v anglickém jazyce:

Operative Lease

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KALABIS, Z. Bankovní služby v praxi. 1. vydání Brno : Computer Press, 2005. 148 s. ISBN 80-251-0882-1.

POLIDAR, V. Management bank a bankovních obchodů, 2. vydání Praha : Ekopress, 1999. 450 str. ISBN 80-86119-11-4.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vydání Brno : Computer Press, 2007. 154 str. ISBN 978-80-251-1830-6.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepracované vydání Praha : Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

ZINECKER, M. Základy financí podniku. 1. vydání Brno : CERM, 2008. 194 str. ISBN 978-80-214-3704-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Zeman

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma Operativní leasing. Uvedené téma rozvíjí v oblasti účetní, právní a daňové. Zabývá se aktuální nabídkou v této oblasti a jejím cílem je posouzení nabídky služeb konkrétní leasingové společnosti v oblasti operativního leasingu dopravní techniky, její porovnání s konkurenty, zhodnocení a podání případných doporučení pro zlepšení.

Abstract

The thesis is focused on operating leases. The theme develops from the fields of accounting, law and taxation. It deals with a current offer in this area with the aim of assessing the proposal of a specific leasing company, comparing to its competitors, and assessing any recommendations for improvement.

Klíčová slova

Operativní leasing, financování, leasing, pořízení automobilu, leasingová společnost

Key Words

Operative lease, financing, lease, car acquisition, leasing company

Bibliografická citace

HOLZER, M. *Operativní leasing*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Zeman.

estné prohlá-ení

Prohla-uji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohla-uji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2014

í í í í í í í í í í í í .

Podpis

Pod kování

Na tomto místě bych rád pod koval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Václavu Zemanovi za jeho cenné rady a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1. Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	13
2. Teoretická východiska práce	14
2.1. Pořízení DHMM pomocí vlastních zdroj	15
2.2. Pořízení DHMM pomocí úvěru.....	16
2.3. Pořízení DHMM pomocí finančního leasingu	18
2.4. Pořízení DHMM pomocí operativního leasingu	20
2.5. Srovnání jednotlivých variant financování	22
2.5.1. Ekonomické srovnání	22
2.5.2. Výhody a nevýhody jednotlivých variant pořízení DHMM.....	25
2.6. Specifika operativního leasingu dopravní techniky.....	26
2.6.1. Výhody a nevýhody pronájmu dopravní techniky operativním leasingem.....	29
2.7. Úprava operativního leasingu v právním systému ČR.....	30
2.8. Mezinárodní účetní standardy	31
2.8.1. Operativní leasing dle IFRS	31
2.8.2. Operativní leasing dle US GAAP	33
2.9. Operativní leasing a DPH	34
2.10. Technické zhodnocení podle metody pronájmu	34
2.10.1. Zhodnocení do 40.000 Kč	36
2.10.2. Zhodnocení nad 40.000 Kč	36
2.11. Daňová uznatelnost nájemného.....	37
2.12. Daňová uznatelnost ostatních nákladů spojených s operativním leasingem	38
3. Analýza trhu operativního leasingu v ČR.....	39
3.1. Leasingové asociace	39
3.1.1. Česká leasingová a finanční asociace	39
3.1.2. LEASEUROPE	40
3.2. Leasingové společnosti a rozsah poskytovaných služeb.....	41
4. Analýza a postavení společnosti VB Leasing, spol. s r.o.	46
4.1. Krátké představení společnosti.....	46
4.2. Nabídka služeb operativního leasingu společnosti VBL	46
4.3. Strategická analýza	47
4.3.1. Externí prostředí.....	48
4.3.1.1. Analýza Mikrookolí	48

4.3.1.1.1. Konkurenční rivalita mezi stávajícími podniky	49
4.3.1.1.2. Síla dodavatel	53
4.3.1.1.3. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	56
4.3.1.1.4. Hrozba vzniku substitutů	57
4.3.1.1.5. Síla kupujících	57
4.3.1.2. Analýza Makrookolí.....	58
4.3.1.2.1. Makroekonomické prostředí	58
4.3.1.2.2. Technologie	62
4.3.1.2.3. Demografie	63
4.3.1.2.4. Sociální prostředí	63
4.3.1.2.5. Politika a legislativa	63
4.3.1.2.6. Svět.....	64
4.3.2. Analýza interních rizik společnosti	64
4.3.2.1. Analýza obchodní části	64
4.3.2.2. Analýza finanční části	65
4.3.3. SWOT analýza	67
4.3.4. Shrnutí závěrů analýzy.....	67
5. Vlastní návrhy řešení.....	69
5.1. Síly inicializující proces změny.....	69
5.1.1. Síly působící pro plánovanou změnu	70
5.1.2. Síly působící proti změně	70
5.2. Identifikace agenta změny.....	70
5.3. Identifikace intervenčních oblastí.....	71
5.3.1. Aktivita obchodního týmu	71
5.3.2. Nábor nových zaměstnanců	71
5.3.3. Péče o stávající zaměstnance.....	71
5.3.4. Marketing	72
5.3.5. Monitoring probíhajících aktivit.....	72
5.4. Fáze intervence a vlastní změna	72
5.4.1. Fáze rozmrazení	73
5.4.2. Fáze vlastní změny	73
5.4.3. Fáze zmrazení.....	73
5.4.4. Fáze verifikace dosažených výsledků	73
5.5. Analýza rizik změny	74

5.5.1. Identifikace rizik.....	74
5.5.2. Ohodnocení jednotlivých rizik	74
5.5.3. Mapa rizik	75
5.6. Opatření ke snížení rizik	75
5.6.1. Neochota zaměstnanců zvýšit úsilí a aktivitu.....	75
5.6.2. Obava zaměstnanců ze změny a z neúspěchu	76
5.6.3. Výběr nových zaměstnanců a ztráta stávajících zaměstnanců	76
5.6.4. Volba nevhodného způsobu oslovení klientů a ztráta reputace.....	76
5.6.5. časová náročnost.....	76
5.7. Doporučení managementu	77
5.7.1. Harmonogram změn	77
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM SCHÉMAT	83
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	84
PŘÍLOHY	85

ÚVOD

Operativní leasing je finanční službou, která v posledních letech získává na oblibu. Věříme, že údaje České leasingové a finanční asociace (dále š LFA) ukazuje z pomyslného leasingového kola stále větší podíl financování ve srovnání s klasickými způsoby financování, jakými jsou úvěry a finanční leasing.

Je pravdou, že obliba klasického finančního leasingu rok od roku upadá. Daňovými zákony požadovaná minimální délka trvání smlouvy o finančním leasingu je v případě druhé odpisové skupiny 54 měsíců, což ve srovnání s minulými lety považují někteří podnikatelé za méně výhodné a tak volí alternativní formu financování úvěrem a jak to dokladují údaje LFA zároveň se stále více zajímají o alternativní možnosti získání dlouhodobého hmotného movitého majetku (dále šDHMM), například dopravní techniky za pomoci dlouhodobého pronájmu, tedy operativního leasingu.

V některých kapitolách této práce je obsaženo porovnání z pohledu klienta. Pro tento účel uvažují, že potenciálním klientem bude právnická osoba, společnost s ručením omezeným a plátc DPH. Dopravní techniku pro účel této práce vymezují jako automobil s nejvyšší přípustnou hmotností nad 3,5 tuny. Reprezentativním předmetem pro tuto práci je taháková s.

Tuto práci lze pomyslně rozdělit na dvě tematické poloviny, přičemž první polovina je složená z kapitol 1 až 3 a věnuje se především obecné problematice operativního leasingu, daňovým, právním a účetním aspektům. Je využitelná i pro případné zájemce o financování, kteří si nejsou jisti jakou variantu financování využít.

Druhá polovina práce je složená z kapitol 4 až 6 a blíže zkoumá nabídku konkrétní analyzované společnosti, její konkurenty a trh operativního leasingu dopravní techniky.

V souladu s pomyslným rozdělením práce tak první kapitola nastiňuje možnosti financování, které podnikatelské subjekty mají při pořízení DHMM pro svoji podnikatelskou činnost. Cílem této kapitoly není jen zevrubný popis těchto možností, ale snaha vcítit se do problematiky oima společnosti a potenciálního klienta a zmínit aspekty, které s pořízením souvisejí, a to v oblasti cash flow, právní, daňové a účetní.

V neposlední řadě je součástí cíle této kapitoly demonstrovat výhody a nevýhody té které varianty. S ohledem na univerzálnost tohoto srovnání není nutné kapitolu omezovat š pouze na analyzovanou oblast dopravní techniky a srovnání je v tomto ohledu použitelné univerzálně.

Následující kapitola je již plně věnována pojmu operativní leasing, s akcentem v oblasti operativního leasingu dopravní techniky. Jejím cílem je tuto službu představit, uvést její možnosti, výhody i nevýhody a nahlédnout do kalkulace operativního leasingu této komodity.

Navazující třetí kapitola hlouběji rozebírá jednotlivé aspekty operativního leasingu dopravní techniky v oblasti právní, daňové a účetní. Jejím cílem je tyto aspekty blíže prezentovat a vytvořit tak oporu argumentů a faktů využitých v práci. Podobně jako v případě první kapitoly není nutné její závěry omezovat š pouze na operativní leasing dopravní techniky, ale lze je chápat univerzálně.

Čtvrtá kapitola analyzuje situaci na leasingovém trhu, zmíní uje sdružení, která na tomto trhu působí, vymezuje základní fakta a skutečnosti, které se v něm financování dopravní techniky operativním leasingem a znázorňuje vývoj trhu leasingového financování.

Pátá kapitola je věnována hlavnímu cíli této práce. Představuje společnost VBL, vyvolává strategické analýzy k popisu trhu, hrozeb a příležitostí. Definuje konkurenty a jejich silné a slabé stránky. Blíže zkoumá vlivy, které mohou ovlivnit trh financování dopravní techniky a tyto poznatky vyvolává i SWOT analýze.

Šestá kapitola je zaměřena na sumarizaci získaných poznatků této práce a diskuzi případných doporučení zkoumané společnosti.

1. Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem mé práce je za pomoci analýzy a komparace situace na českém trhu operativního leasingu dopravní techniky, porovnání nabídky služeb v oblasti operativního leasingu společnosti VB Leasing CZ, spol. s r. o. (dále šVBLõ) s jejími hlavními konkurenty, analýza rizik a přínositosti a konstrukce případných doporučení vedoucích ke zlepšení a utužení pozice společnosti VBL na tomto trhu a k případné eliminaci rizik, a to zejména v analyzované oblasti operativního leasingu dopravní techniky.

2. Teoretická východiska práce

Dříve i později e-í problematiku po ízení nového hmotného movitého majetku v t-ina podnikatelských subjekt . A jifl jde o po ízení osobního automobilu, soustruhu i dopravní techniky je sou ástí rozhodování i volba optimálního zdroje financování. Mnoho společností tuto problematiku e-í v souladu se svoji finan ní strategií i dle strategie svých vlastníků . Jistá ást, p edev-ím pak men-ích podnikatelských subjekt takovou strategii nemá a rozhoduje se dle momentálních potřeb a dle aktuální nabídky. V obou případech je však d lefité uv domít si, jaké oblasti podnikatelských inností tato investice a p íslu-ná volby financování ovlivní.

Po ízení nového DHMM je v t-inou investicí dlouhodob ýho charakteru, a a jifl se společnost rozhodne pro financování n kterou z forem externího financování (nap . využitím banky i leasingové společnosti) i pro po ízení využije své interní zdroje (nap . dlouhodobé rezervy i nerozd lený zisk), m la by ctít tzv. zlaté bilan ní pravidlo, které íká, že po ízení dlouhodobého majetku by m lo být pokryto dlouhodobými zdroji¹.

V praxi toto doporu ení znamená, že by podnik nem l používat pro po ízení DHMM škrátkodobě peníze, nap . z provozních úv r , které slouží k zabezpe ení b flného provozu společnosti, ale m l by využít financování pomocí dlouhodob ých zdroj , nap . pomocí investičního úv ru i leasingového financování.

Neopomenutelnou možností p i po ízení DHMM je využití operativního leasingu.

Společnost v tomto případě nikterak nezasahuje do svých dlouhodobých rezerv i nevyužívá externí dlouhodobé formy financování v pravém slova smyslu.

Operativní leasing plní funkci pronájmu a společnost m že profitovat z toho, že náklady (ve form nájemného) na takto po ízený majetek m že hradit z provozních prostředků a dlouhodobé zdroje m že u-et it.

¹ Zpracováno dle: KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alois Čeněk, s.r.o, 2009. str. 279. ISBN 978-80-7380-174-8.str.16.

Za pozornost stojí také zvažování, že by mohl mít spolek, resp. její vlastník určitou averzi oproti zadluhování se, tak ani použití vlastních zdrojů společnosti nemusí být s odkazem na cenu vlastního kapitálu nutně nejlevnější variantou.

S odkazem na výše uvedené zlaté pravidlo nebude v následujícím výtu možnost pořízení DHMM uvažovat takovou, kdy spolek DHMM poídí například úvěrem z kreditní karty, nebo ji nepovažují za relevantní s ohledem na cíl této práce.

2.1. Pořízení DHMM pomocí vlastních zdrojů

V případě pořízení DHMM vlastními prostředky neprovází nákup potřeba schválení financování od banky či leasingové společnosti a z tohoto pohledu je proces pořízení DHMM oproti ostatním variantám jednodušší.

Spolek po provedení DHMM do uflívání pořízený majetek eviduje na majetkovém účtu Samostatné movité věci a soubory movitých věcí (účet . 022) na straně aktiv a souasn eviduje na straně pasiv úbytek prostředků na bankovním účtu (případně v pokladně) i nárost závazků z obchodního styku, vyuflije-li k platbě dodavatelskou fakturu.

Předpokládáme-li plátce DPH, tak jak bylo avizováno v úvodu a možnost odpotit DPH z pořízeného majetku, nárokuje si souasn spolek vrácení zaplacené DPH.

Vzhledem k tomu, že pořízený DHMM je zaazen do majetku společnosti, účtuje na tento majetek společnost úetní odpisy dle zvoleného odpisového plánu a daové odpisy dle příslušné legislativy (momentálně je majetek zaazený do druhé odpisové skupiny, do které patří i dopravní technika, odepisován 5 let)².

² Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

Jak uvádí Ing. Valouch³, jednou z hlavních nevýhod tohoto způsobu pořízení je vyjma nutnosti vysokého jednorázového výdaje, který se může negativně promítnout do cash flow společnosti i skutečnost, že tento jednorázový výdaj (náklad) není dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále šZDP) možno považovat za daňově uznatelný výdaj. Daňovým nákladem se tak v tomto případě stanou pouze již zmíněné daňové odpisy.

To znamená, že tento jednorázový výdaj uskutečněný v jednom roce je z hlediska ZDP nutno rozložit do více zdaňovacích období, což z čistě ekonomického hlediska nemusí být zcela neefektivní řešení.

Spořicími podmínkami ve vlastní reflexii je také spojena povinnost společnosti hradit za pořízený majetek případné poplatky a daně (v případě dopravní techniky například silniční daň a mýtné) a starat se o jeho údržbu a případné opravy.

Z pohledu právního pak za pořízený majetek nese společnost veškerá právní, technická a jiná rizika.

2.2. Pořízení DHMM pomocí úvěru

V případě pořízení DHMM pomocí úvěru musí společnost absolvovat schvalovací proces financující instituce, který je spojen s nutností předložit ekonomické a daňové výkazy.

Ve většině případů je dnes tento proces standardizován a není nikterak složitý, avšak je potřeba počítat s dodatečnou energií pro jeho úspěšné absolvování.

V souvislosti se schvalovacím procesem je nutné brát na zřetel i možné způsobů zajištění. Zájemce musí počítat se skutečností, že budoucí výtěžek po něm může vyřadovat některou z forem zajištění za poskytnutý úvěr, například ručení majitele společnosti, zástavu nemovitosti atp.

³ Zpracováno dle: VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2. str. 17.

Jistou výhodou je, pokud je možné pro zajištění vyúfilit podnik samotný, a to například pomocí tzv. omezení vlastnického práva, kterého bude vyúfilito v případě, že dlužník nebude hradit své závazky a věitel tak vyúfije práva financovaný majetek zpeněžit a uspokojit tak zcela i z části svoji pohledávku.

Z účetního hlediska se stejně jako v případě pořízení DHMM pomocí vlastních hotovostních prostředků stává financovaný podnik majetkem společnosti, která jej po provedení do účtů eviduje na straně aktiv na majetkovém účtu Samostatné movité věci a soubory movitých věcí (účet . 022) a účtuje na něj účetní a daňové odpisy.

Poskytnutý úvěr je evidován na straně pasiv a úroky s úvrem spojené jsou účtovány na vrub nákladových účtů.

Výhodou oproti pořízení majetku pomocí hotovostních prostředků je fakt, že se společnost stane vlastníkem majetku, který může odepisovat, a to za pomoci cizích prostředků. Tento fakt je umocněn i uznatelností úroků z poskytnutého úvěru jako daňového nákladu.

Nevýhodou je skutečnost, že společnost musí vynakládat další prostředky na platbu úroků a pořízení majetku se tak prodraží.

Podnik také může mít do budoucna stíženou pozici v případě k dalšímu úvěru u banky i dodavatel, nebo ti budou pochopitelně vnímat vyšší riziko plynoucí z vyšší zadluženosti podniku. Podobně jako v předchozím případě nese společnost plná rizika právního a technického charakteru sama a je za podnik povinná hradit nutné poplatky, daně a výdaje spojené s údržbou a opravami.

2.3. Po ízení DHMM pomoci finan ního leasingu

Oproti vý-e uvedeným zp sob m po ízení DHMM, pro které bylo typické, že po ízený majetek byl evidován v majetku spole nosti, z stává v p ípad finan ního leasingu po ízený DHMM majetkem leasingové spole nosti, která jej zájemci za dohodnuté nájemné pronajímá.

Podobn jako v p ípad financování pomocí úv ru, musí zájemce absolvovat schvalovací proces, který v-ak bývá zna n standardizován. Sou ástí tohoto procesu je rovn fl i komunikace p ípadného zaji-t ní za poskytnuté financování.

Nevýhodou oproti financování pomocí úv ru je skute nost, že leasingová spole nost nem že jako p edm t zaji-t ní vyúflít p edm t financování, nebo po celou dobu trvání leasingové smlouvy (financování) z stává leasingová spole nost jeho vlastníkem.

Finan ní leasing je možné definovat jako trojstranný právní akt mezi dodavatelem, leasingovou spole ností a nájemcem. K jeho bliž-í definici vyúflíji popis z knihy Investi ní rozhodování a dlouhodobé financování⁴:

š Z právního hlediska p edstavuje leasing t ístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem, p í kterém pronajímatel kupuje od dodavatele majetek a poskytuje jej za úplatu do uflívání nájemci. Vlastníkem majetku je pronajímatel.

Z finan ního hlediska lze leasing charakterizovat jako alternativní speciální formu financování dlouhodobých pot eb podniku cizím kapitálem. Od bankovních úv r a jiných forem cizího kapitálu se li-í p edev-ím tím, že v ítel-pronajímatel (leasingová spole nost) se stává vlastníkem zbofl.õ

⁴ Zpracováno dle: VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání. Praha : EKOPRESS, 2005. str. 465. ISBN 80-86929-01-9. str. 417 a dále.

Finanční leasing bývá také někdy označován jako leasing kapitálový a v českých daňových zákonech můžeme narazit na pojem finanční pronájem⁵ nebo na pojem finanční pronájem s následnou koupí najaté věci⁶.

Vzhledem k tomu, že nájemce, není v případě financování pomocí finančního leasingu vlastníkem financovaného předmětu, ale vystupuje pouze v roli nájemce, účtuje na pořizovaný majetek daňové a účetní odpisy leasingová společnost.

Aby bylo pro nájemce leasingové nájemné uznatelné jako náklad dle ZDP, musí dohrflet minimální délku doby trvání leasingové smlouvy, která činí například v případě dopravní techniky 54 měsíců⁷.

Tím, že společnost - nájemce, není vlastníkem financovaného předmětu, ale má jej pouze v pronájmu, neeviduje jej na rozdíl od forem pořizování DHMM pomocí úvěru či pomocí vlastních prostředků, ve své rozvaze, což může zkreslovat skutečný stav o výši a struktuře majetku a závazků a výši a struktuře kapitálu.

Takto pronajatý majetek by měl být zachycen v pod-rozvahové evidenci a nájemce by měl v příloze k rozvaze uvádět i součet leasingových splátek za dobu předpokládaného nájmu.

S ohledem na zákonná omezení (zejména dle ZDP) ohledně uznatelnosti leasingových splátek jako daňově uznatelného nákladu, bývá také komplikovanější leasingovou smlouvu předem ukončit, a to i z důvodu, který není vinnou nájemce, například zničením předmětu pronájmu či dopravní nehodou.

Oproti pořizování DHMM pomocí výše uvedených způsobů může vyvolat potíže i případná reklamace předmětu financování, nebo nájemce není jejím skutečným vlastníkem a své kroky tak musí sladit s postupem leasingové společnosti.

⁵ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů.

⁶ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

⁷ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

2.4. Po ízení DHMM pomoci operativního leasingu

Obdobn jako v p edcházejícím p ípad po ízení DHMM pomoci finan ního leasingu, není ani majetek po ízený formou operativního leasingu evidován v majetku spole nosti a z stává ve vlastnictví leasingové spole nosti, která jej spole nosti (nájemci) pronajímá. Z pohledu definí ního lze narazit na vícero definic, které jsou sm ovány zejména do stále populárn í oblasti Full service operativního leasingu osobních automobil . Tyto definice p edstavují operativní leasing jako sluflbu financování vozového parku zejména ve spojení s jeho správou. Vyjma samotného financování tak mohou být sou ástí pronájmu i dodate né sluflby, nap . údržba a servis vozidla spolu s monitoringem jeho provozu.

Samotné téma operativního leasingu, zejména pak operativního leasingu dopravní techniky, je p edm tem této práce a specifika a definice této formy financování tak, jak tomu bylo uvedeno v p edchozích variantách financování po ízení DHMM, jsou rozebrána v následujících kapitolách.

S odkazem na vý-e uvedené v-ak pro ú ely této kapitoly vyuffiji, alespo negativní vymezení operativního leasingu oproti ostatním variantám financování, které praví, že operativní leasing je jakýkoliv jiný leasing než leasing finan ní⁸.

Specifikem operativního leasingu je, že ve srovnání s leasingem finan ním je uzavírán v t-inou na krat-í dobu než leasing finan ní a doba pronájmu je obvykle krat-í než ekonomická flivotnost pronajatého majetku.

Klí ovým rozdílem oproti finan nímu leasingu je, že pronajímatel nese v t-inu rizik a uflitk spojených s vlastnictvím p edm tu (tento fakt je blíflle rozebrán v podkapitole šMezinárodní ú etní standardyö). Oproti p edchozím variantám tak tyto rizika nese leasingová spole nost a nikoliv spole nost (nájemce) samotná.

⁸ Zpracováno dle: VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2. str. 9 a dále.

U této formy financování je také *asté* (nikoliv *v–ak* nutné), *fle* sou *ástí* platby nájemného mohou být i poplatky za služby spojené s užíváním majetku (nap . v p ípad dopravní techniky silni ní da , servisní náklady atp.), které hradí pronajímatel (leasingová spole nost), z titulu vlastníka p edm tu pronájmu. Nájemci m *fle* tento zp sob p iná-et dodate ný komfort, nebo tyto platby nemusí mít na pam ti.

Oproti finan nímu leasingu se má za to, *fle* p edm t pronájmu bude po skon ení financování vrácen zp t pronajímateli (tento p edpoklad je op t blíffe definován v podkapitole šMezinárodní ú etní standardyö).

Z pohledu da ového je placené nájemné da ovým nákladem.

Vzhledem k tomu, *fle* p edm t pronájmu není ve vlastnictví spole nosti (nájemce) není tato skute nost evidovaná v rozvaze spole nosti. Takto pronajatý majetek by *v–ak* m l být podobn jako u financování pomoci finan ního leasingu uveden v podrozvahové evidenci.

Výhodou oproti p edchozím variantám financování je fakt, *fle* u spole nosti (nájemce) nedochází v p ípad využití operativního leasingu k faktickému zadlufování, cofl m *fle* mít p íznivý vliv na hodnocení jeho bonity u bank i dodavatel .

Nespornou výhodou m *fle* být i využití velikosti a zku–enosti leasingové spole nosti, která m *fle* klientovi zajistit výhodn j–í podmínky u dodavatel financovaného p edm tu.

2.5. Srovnání jednotlivých variant financování

Cílem této podkapitoly je zvýraznit výhody i nevýhody jednotlivých variant financování, a to z pohledu možného zájemce. Ekonomické srovnání naznačuje možné způsoby porovnání jednotlivých variant financování, avšak je do jisté míry limitováno absencí širšího kritéria, které by zaručilo jednoznačný závěr.

S ohledem na tento fakt je tak možné porovnat ekonomickou výhodnost úvěru a finančního leasingu a zmínit předpoklady, za kterých je možno uvažovat o srovnání těchto variant s variantou financování pořízení DHMM vlastními prostředky.

2.5.1. Ekonomické srovnání

Srovnání z ekonomického pohledu je bezpochyby možno provést mnoha způsoby.

Dleřitou roli hraje při hodnocení závěrů tohoto srovnání subjektivní pohled každé jednotlivé společnosti, která před výběrem jednoho z těchto způsobů financování stojí. Roli mohou hrát zkušenosti z minulých let, i reference a názory ostatních, do procesu zapojených osob.

Jak bylo výše uvedeno, ekonomické srovnání je možné využít pro varianty financování pořízení DHMM pomocí úvěru a finančního leasingu.

Je také potřeba uvést, že výsledný závěr není trvalý, neboť na porovnání mají vliv externí faktory jako daňové aspekty, způsob a délka odepisování atp., které se mohou změnit a změnou tak výhodnost jednoho i druhého způsobu ovlivnit.

K porovnání výhodnosti finančního leasingu a úvěru použijí tzv.istou výhodu leasingu⁹, která porovnáváistou současnou hodnotu investice.

Porovnání zohledňuje i daňové odpisy a daňové sazby.

⁹ VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2. str. 22 a dále.

Platí, že je-li istá souasná hodnota leasingu kladná, je výhodn j-í vyuflít pro financování finan ní leasing a naopak.

Vzorec pro výpo et isté výhody leasingu je následující¹⁰:

$$\check{V}L = K - \sum_{n=1}^N \frac{L_n(1-d) + dO_n}{(1+i)^n}$$

kde:

K ó kapitálový výdaj

L_n ó leasingové splátky v jednotlivých letech

O_n ó da ové odpisy v jednotlivých letech

d ó da ová sazba

n ó roky flivotnosti

N ó doba flivotnosti

I ó úrokový koeficient upravený o da ovou sazbu

Alternativní mořností porovnání výhodnosti uvedených variant financování je Metoda diskontovaných náklad , která porovnává diskontované výdaje na leasing a na úv r snířené o vliv dan , s tím, že výhodn j-í je ta varianta, která má sumu celkových diskontovaných výdaj nejníř-í.

P i porovnání obou uvedených variant je z ejmé, že náklady na poskytnutý kapitál (tedy cenou za poskytnuté prost edky prost ednictvím finan ního leasingu i úv ru) jsou vyjád eny úrokovou sazbou. Výhodnost jednotlivých variant je dále ovlivn na externími faktory jako nap . dobou odepisování i da ovými sazbami.

Abychom mohli, alespo po ekonomické stránce, ú inn porovnat výhodnost financování pomocí úv ru i finan ního leasingu s financováním pomocí vlastních prost edk je pot eba znát náklady na tyto prost edky. Pro jejich ur ení existuje n kolik více i mén sofistikovaných nástroj .

¹⁰ VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 5.aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2. str. 22.

Mezi nejznámější patří metoda WACC (Weighted Average Cost of Capital), která kalkuluje průměrnou míru nákladovosti na kapitál podniku při zohlednění nákladů cizího i vlastního kapitálu.

Model při ocenění vlastního kapitálu využívá tzv. požadovanou výnosnost vlastního kapitálu, která je určována vlastníky, a to zejména v podobě očekávaného podílu na zisku i dividendách podniku.

Pro stanovení uvedené požadované míry výnosnosti vlastního kapitálu je možno využít tzv. stavebnicovou metodu, která zohledňuje obchodní (např. potenciál a dynamiku oboru, rizika konkurence) a finanční (např. likviditu podniku, průměrnou dobu inkasa pohledávek, bezrizikovou úrokovou sazbu) rizika společnosti.

Využití těchto metod je v praxi poměrně složité, avšak pro naše porovnání nepraktické, nebo bychom museli vytvořit konkrétní případ a demonstrovat její na konkrétní společnosti, což není cílem této práce.

Analogií uvedených faktů je ale možné dosáhnout závěru, že samotné vlastnictví kapitálu je pro jeho vlastníka jistě spojeno s mnoha rozmanitými riziky (a jižli výše uvedenými v oblasti obchodní a finanční i jinými) za jejichž podstoupení mu náleží odměna. To ilustruje skutečnost, že vlastní kapitál není zcela zdarma tak, jak to někdy bývá mylně chápáno.

Jak již bylo výše uvedeno, absencí jednotného parametru není možné využít uvedené metody i pro porovnání výhodnosti jednotlivých variant financování ve srovnání s operativním leasingem.

V případě operativního leasingu se principiálně nepředpokládá, že nájemce bude v budoucnu i vlastníkem financovaného předmětu, tak jako u ostatních uvedených variant, což znemožňuje vzájemné srovnání.

Z hlediska finančního zatížení potenciálního nájemce, však lze předpokládat, že financování pořízení DHMM (za předpokladu, že považujeme financování tímto způsobem za pořízení, nebo jde o nájem a nájemce pravděpodobně nebude po skončení

vlastníkem pronajatého (podmíněně) pomocí operativního leasingu bude rozpočet společnosti zatížen méně nežli v případě varianty financování pomocí úvěru či finančního leasingu. Společnost totiž v rámci nájemného splácí pouze část poizovací ceny (podmíněně) a nikoliv cenu celou jako v případě financování ostatními způsoby.

2.5.2. Výhody a nevýhody jednotlivých variant pořízení DHMM

Přiložená tabulka shrnuje výhody a nevýhody jednotlivých způsobů pořízení DHMM uvedených v předchozích kapitolách.

Tab. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých variant pořízení DHMM

ZPŮSOB POŘÍZENÍ	VÝHODY	NEVÝHODY
vlastní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> - neomezené nakládání s majetkem - evidováno v majetku společnosti - daňové odpisy na pořízený majetek 	<ul style="list-style-type: none"> - vynaložené prostředky nejsou daňovým nákladem - jednorázový výdaj, který může negativně ovlivnit cash flow
úvěr	<ul style="list-style-type: none"> - menší zatížení cash flow - využití daňových odpisů na pořízený majetek pomocí cizího kapitálu - evidováno v majetku společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - schvalovací proces - marže leasingové společnosti - možné zhoršení v přístupu k dalšímu financování
finanční leasing	<ul style="list-style-type: none"> - menší zatížení cash flow - při splnění předpokladů dle ZDP jsou splátky daňově uznatelným nákladem 	<ul style="list-style-type: none"> - schvalovací proces - marže leasingové společnosti - možné zhoršení v přístupu k dalšímu financování - omezení minimální délky trvání z pohledu ZDP - omezení při úpravách financovaného DHMM
operativní leasing	<ul style="list-style-type: none"> - menší zatížení cash flow - nájemné je daňově uznatelným nákladem - nezvyšuje zadluženost podniku - dodatečný komfort v případě využití dodatečných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - schvalovací proces - podnik se nestává po skončení nájmu zpravidla vlastníkem DHMM - omezení při provádění úprav pořízeného DHMM - marže leasingové společnosti

Zdroj: Vlastní konstrukce

2.6. Specifika operativního leasingu dopravní techniky

Specifika financování dopravní techniky operativním leasingem vytvářejí především jeho klienti – obvykle v dopravci i dopravní firmy, jejichž potřeby se mohou od potřeb zákazníků, kteří využívají například Full service operativní leasing osobních automobilů v mnohém lišit.

Jsem přesvědčen, že jedním ze specifíků operativního leasingu dopravní techniky, které je odlišuje od operativního leasingu osobních vozidel je větší zapojení samotných výrobců dopravní techniky do procesu financování, a to až již na začátku, v průběhu i na konci financování.

Častou praxí například bývá, že výrobce garantuje leasingové společnosti odkup financované dopravní techniky po skončení leasingové smlouvy za předem smlouvenou částku. Výrobce tím leasingové společnosti poskytuje jistotu, že financovanou dopravní techniku po skončení financování prodá za předem známou cenu.

V případě Full service operativního leasingu osobních vozů je naopak častou praxí, že si leasingové společnosti prodej vozu po skončení financování organizují samy a nesou i rizika s tím spojená (například určení nesprávné zůstatkové hodnoty¹¹ vozu).

Riziko pro leasingovou společnost však nepředstavuje jen chybné určení zůstatkové hodnoty a případná špatná platební morálka klienta.

Riziku je leasingová společnost vystavena i v případě předčasného ukončení smlouveného financování, nebo hodnota dopravní techniky vrácené z předčasně ukončeného financování nemusí zcela pokrývat pohledávky leasingové společnosti za klientem a od výrobce má leasingová společnost garantovánu určitou odkupní hodnotu až ke konci smlouvené doby financování. V lepším případě jsou tyto pohledávky a závazky součástí konečného finančního vyrovnání mezi leasingovou společností a klientem, avšak ne vždy je tato cesta možná (zejména s ohledem na platební schopnosti klienta).

¹¹ Zůstatková hodnota je odhadem budoucí ceny vozu určitého stáří, s určitým počtem najetých kilometrů a předpokládaným opotřebením.

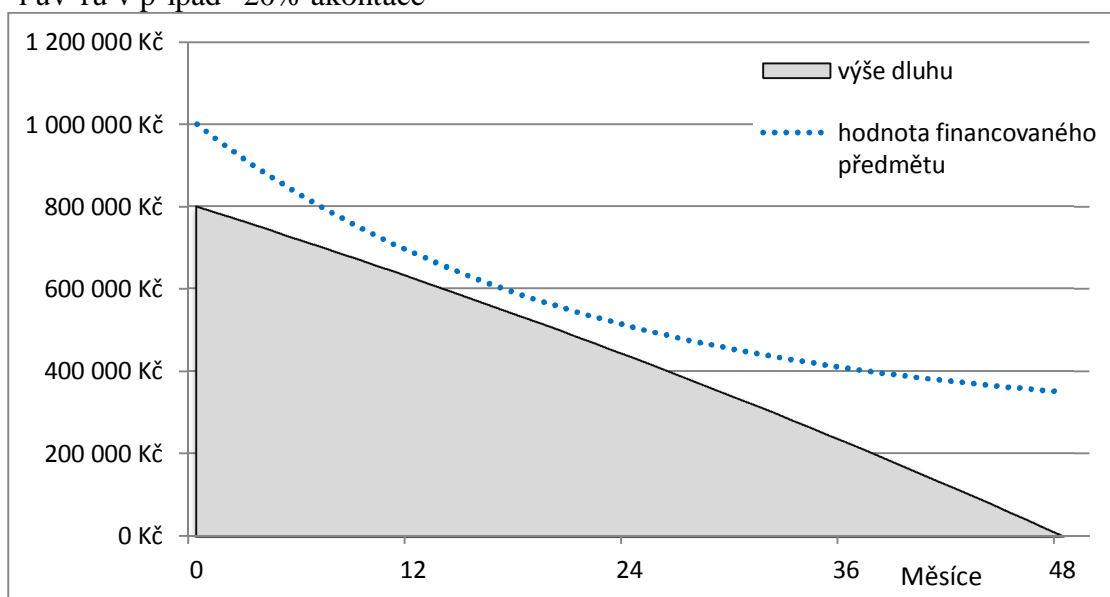
Toto riziko však může být pokryto dohodou mezi leasingovou společností a výrobcem dopravní techniky, který bude garantovat odkup vrácené dopravní techniky za předem dohodnutou cenu i v průběhu trvání financování (např. dle smluvního vzorce), právě pro tyto případy.

Ilustrace výše rizika z pohledu leasingové společnosti v případě financování dopravní techniky finančním leasingem (i úvrem), operativním leasingem s garantovaným odkupem dopravní techniky po skončení financování a operativním leasingem, u kterého výrobce garantuje i průběžný odkup je znázorněna na následujících grafech.

Modelové grafy uvedených variant porovnávají možný vývoj výše nesplaceného závazku (dluhu) klienta v případě leasingové společnosti v průběhu doby trvání smluvního vztahu spolu s vývojem hodnoty financovaného předmětu, který leasingové společnosti slouží jako předmět zajištění.

V případě financování pomocí finančního leasingu (i úvru) a využití akontace má leasingová společnost hodnotu svoji pohledávky krytou předmětem zajištění po celou dobu financování. Pokles hodnoty předmětu zajištění je kompenzován použitou akontací.

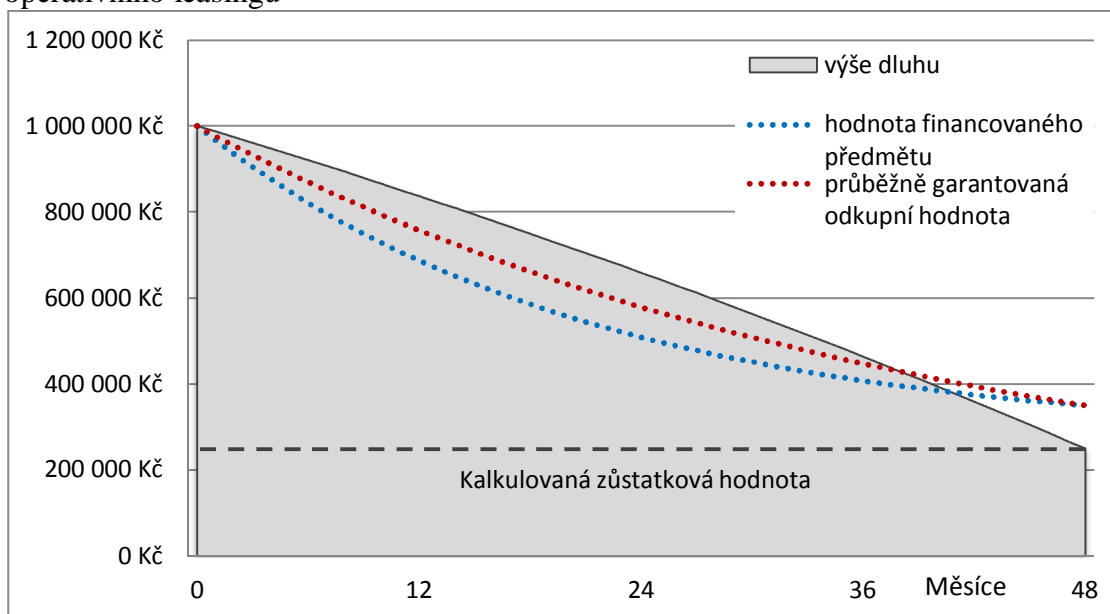
Graf 1: Vývoj hodnoty závazku (dluhu) klienta a předmětu zajištění u finančního leasingu i úvru v případě 20% akontace



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě modelace v Příloze .1

Následující graf ilustruje vývoj hodnoty závazku klienta a hodnoty předmětu zajištění v případě operativního leasingu. červená linie ilustruje smlouvenou odkupní cenu výrobce v průběhu financování pro případ předčasného ukončení.

Graf 2: Vývoj hodnoty závazku (dluhu) klienta a předmětu zajištění v případě operativního leasingu



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě modelace v Příloze .1

Z model je zřejmé, že míra rizika plynoucí z předčasného ukončení je v případě operativního leasingu větší než v případě leasingu finančního (i úvrhu) a může být významně snížena pomocí výrobcem garantované odkupní ceny předem tu v průběhu trvání financování.

Určitou možností pro leasingovou společnost, jak tato rizika pokrýt, může být i využití klientem složené kauce použitelné právem pro případy předčasného ukončení smlouvy.

2.6.1. Výhody a nevýhody pronájmu dopravní techniky operativním leasingem

Jednou z hlavních výhod financování dopravní techniky pomocí operativního leasingu je skutečnost, že v případě financování tímto způsobem hradí klient pouze určitou část (rozdíl mezi poizovací a zstatkovou hodnotou) hodnoty předem tu, což oproti variantě financování finančním leasingem i úvrhem (kde klient hradí celou hodnotu předem tu) značně snižuje jeho měsíčné zatížení.

V otázce nákladu souvisejících s pořízením dopravní techniky může tato výhoda hrát rozhodující roli.

Výhodou je použitelnost operativního leasingu i na určité jednorázové projekty s omezenou délkou trvání. V případě financování tímto způsobem je dopravní technika pronajata na dobu shodnou s dobou trvání projektu a po jeho skončení je vrácena zpět pronajímateli. Vzhledem k tomu, že délka trvání operativního leasingu není nijak omezena, lze tuto formu financování využít i pro poměrně krátkodobé projekty s délkou trvání například 12 měsíců. Z pohledu účetního a daňového může jít v tomto případě o velmi komfortní způsob financování.

Financování dopravní techniky operativním leasingem přináší nájemci pravidelnou obnovu vozového parku s poměrně předvídatelnými výdaji. S ohledem na stále se zvyšující ekologické požadavky (tzv. normy Euro) tak může jít o podstatnou výhodu.

Nevýhodou může být skutečnost, že pronajatá dopravní technika zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Nájemce ji tak musí fládat o souhlas se všemi i relativně nenákladnými úpravami vozu.

Pochopitelným požadavkem leasingových společností pak je, aby byla dopravní technika vrácena v dobrém a nepoškozeném stavu. V opačném případě je nájemci nadměrně poškození doložováno.

Využít tak financování dopravní techniky operativního leasingem v prostředí, které na techniku klade nadměrné požadavky (např. těžba a dobývání) nemusí být vždy nejlepším řešením.

Jisté omezení této formy financování můžeme předpokládat i v případě financování speciálních vozidel. Ty totiž mohou představovat překážku v následné prodejnosti především po skončení financování.

S ohledem na výše uvedené porovnání variant financování a jejich rizikovost pro leasingovou společnost lze u této formy financování očekávat vyšší nároky na ekonomické a dataové výsledky klientů.

2.7. Úprava operativního leasingu v právním systému ČR

Česká legislativa pojem leasing jednoznačně nevymezuje. V daňových zákonech (zejména pak ZDP) je možné narazit na pojem finanční pronájem¹² nebo finanční pronájem s následnou koupí najaté věci¹³.

Sama absence jednoznačného vymezení však vzhledem k poměrně letitým zkušenostem s leasingem v České republice nepředstavuje vážnější problémy.

V případě konstrukcí smluvních dokumentů pro operativní leasing bývá v praxi většinou využito ustanovení občanského zákoníku o nájemní smlouvě. Lze však konstatovat, že mezi nájmem a operativním leasingem existují určité rozdíly, které zmiňuje na svých stránkách LFA.

¹² Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů.

¹³ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

Například se jedná o to, že obanský zákoník předpokládá pouze nájem v ci, avšak předmětem pronájmu operativního leasingu mohou být i jiné majetkové hodnoty (např. software), případně existuje odlišná praxe při uzavírání podnájemních smluv.

Po skončení operativního leasingu také v tuzemsku dochází k předání věci zpět pronajímateli a nepřichází tak v úvahu ustanovení § 676 odst. 2 občanského zákoníku o automatickém prodloužení nájemní smlouvy.

Tato specifika však nebývají s ohledem na obchodní podstatu a potenciál operativního leasingu natolik významná, aby vyloučila aplikaci těchto ustanovení občanského zákoníku o nájemní smlouvě, která jsou v tomto smyslu vyvolávána.

2.8. Mezinárodní účetní standardy

Definice operativního leasingu a jeho odlišení od leasingu finančního je předmětem několika mezinárodních standardů. Neznámými jsou standardy IFRS a US GAAP.

2.8.1. Operativní leasing dle IFRS

V rámci IFRS (International Financial Reporting Standards) se leasingu vnuje standard IAS 17 Leasingy, který má za cíl doporučit vhodné účetní postupy a způsobové vyjádření používané při účetních operacích vyplývajících z leasingových smluv. Leasing je v tomto případě chápán jako smluvní vztah mezi pronajímatelem a nájemcem, kdy pronajímatel umožní nájemci po určitou dobu užívat předmět pronájmu za smluvené nájemné (leasingové splátky).

Častou praxí je považovat za takový vztah takový, který vznikl na základě leasingové smlouvy, avšak IFRS chápe význam leasingu širěji a za určitých okolností považuje za leasing i například pronájem kanceláře i zaplacení v cí za úplatu.¹⁴

¹⁴ KRUPOVÁ, L. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví*. 1. vydání. Praha : VOX a.s., 2009. str. 804. ISBN 978-80-86324-76-0. str. 257.

IAS 17 rozlišuje dva druhy leasingu:

- Finanční leasing je definován jako leasing, u něhož dochází k převodu všech podstatných rizik a odměn spojených s vlastnictvím aktiva a přitom nemusí dojít k převodu vlastnického práva na konci leasingu. Přenesení rizik je důsledkem toho, že nájemce nemá prakticky možnosti leasing ukončit. Finanční leasing je nevyvoditelným leasingem.
- Operativní leasing je pak vymezen negativně vůči leasingu finančnímu, tzn. operativní leasing je každý leasing, který není leasingem finančním a nedochází k přeměně k převodu některých rizik a odměn spojených s vlastnictvím pronajímaného aktiva.

Pro lepší rozlišení obou druhů leasingu uvádí standard IAS 17 příklady, ve kterých je leasing považován za leasing finanční a naopak. Jedná se zejména o tyto situace¹⁵:

- Po skončení leasingové smlouvy dochází k převodu vlastnického práva pronajímatelovi na nájemce.
- Nájemce má opci na koupi předmětu pronájmu po skončení leasingové smlouvy za cenu, kterou je možné považovat za podstatně nižší než fair value aktiva k datu možného uplatnění opce a v době vzniku leasingu je zřejmé, že této opce bude využito.
- Doba trvání leasingu je sjednána na podstatnou část ekonomické životnosti předmětu pronájmu. Význam špodstatná část však již není v IAS 17 blíže specifikován. V praxi se proto za podstatnou část považuje 75 % a více doby životnosti aktiva (převzato z US GAAP).¹⁶

¹⁵ Deloitte Advisory s.r.o. Zaměřeno na leasing. [Online] 2008. [Citace:7.1.2014.] [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_zamereno_na_leasing_150708.pdf)

[CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_zamereno_na_leasing_150708.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_zamereno_na_leasing_150708.pdf).

¹⁶ KRUPOVÁ, L. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví*. 1. vydání. Praha : VOX a.s., 2009. str. 804. ISBN 978-80-86324-76-0. str. 257 a dále.

- Při pořízení leasingu se současná hodnota budoucích leasingových plateb rovná přinejmenším podstatné části fair value. IFRS zde opět blíže nespecifikuje, co je myšleno špodstatnou částí a v praxi se proto používá výklad použitý v US GAAP, který za podstatnou část fair value považuje hodnotu 90% a více.¹⁷
- Předmět pronájmu je natolik specifický (např. na míru vyrobený), že by jej jiný nájemce nemohl užívat bez zásadních úprav.
- V případě předčasného ukončení leasingu nese nájemce ztráty, které pronajímateli z tohoto důvodu vzniknou.
- Zisky nebo ztráty, které vzniknou vlivem pohybu reálných hodnot předmětu pronájmu jsou připsány k tíži nájemce.
- Nájemce je schopen dále pokračovat v leasingu za nájemné, které je výrazně nižší než tržní nájemné.

By zde uvedené příklady definují, kdy je možné leasing považovat za finanční (negativním vymezením toho příklad se dozvíme, který leasing je naopak možné považovat za operativní) pro rozlišení obou druhů leasing je stálejším znakem převodu všech podstatných rizik a odměn spojených s vlastnictvím aktiva. Pokud tedy z leasingové smlouvy vyplývá, že dochází k převodu všech podstatných rizik a odměn spojených s vlastnictvím aktiva na nájemce je možné leasing považovat za finanční a v opačném případě za operativní.

2.8.2. Operativní leasing dle US GAAP

US GAAP (US Generally Accepted Accounting Principles) vymezuje operativní leasing jako takový leasing, který není leasingem kapitálovým (alternativní označení pro leasing finanční). Platí, že leasing lze považovat za kapitálový, pokud je splněna alespoň jedna z těchto podmínek¹⁸:

¹⁷ EPSTEIN, B., JERMAKOWICZ, E. *Interpretation and application of IFRS*. New Jersey : Wiley, 2010. str. 1300. ISBN 978-0470453223. str. 660.

¹⁸ Deloitte Advisory s.r.o. Zaměřeno na leasing. [Online] 2008. [Citace: 7.1.2014.] [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_zamereno_na_leasing_150708.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_zamereno_na_leasing_150708.pdf).

- Po skončení leasingového období jsou vlastnická práva k majetku převáděna na nájemce.
- Leasing obsahuje možnost výhodné koupě.
- Doba leasingu představuje nejméně 75 % zbývajících odhadované životnosti pronajímaného majetku.
- Současná hodnota minimálních splátek leasingu představuje nejméně 90 % částky, o kterou reálná hodnota pronajímaného majetku převyšuje veškeré případné související investiční zápočty připadající pronajímateli.

Při porovnání obou standardů vytváří US GAAP dojem stručnějšího a jasnějšího vymezení, než je užití v IFRS, které některé pojmy z US GAAP přebírá.

2.9. Operativní leasing a DPH

Nájemce, který je plátcem daně z přidané hodnoty si uplatňuje nárok na odpočet DPH obvykle z celé částky fakturovaného nájemného.

Doklad musí mít v tomto případě náležitosti daňového dokladu, tak jak jej definuje §28 odst. 2 ZDPH).

V případě operativního leasingu movitých věcí je aktuálně uplatňována sazba DPH ve výši 21% a to nezávisle na tom, co je předmětem nájmu, tedy zda-li si nájemce pronajme osobní automobil či dopravní techniku.

2.10. Technické zhodnocení předmětu pronájmu

V průběhu doby trvání smlouvy o operativním leasingu může vzniknout potřeba předmětu pronájmu dodatečně upravit či vybavit. V případě dopravní techniky může tato potřeba spočívat například v dodatečné montáži například hydraulického zařízení či hands-free sady pro mobilní telefon.

Vzhledem k tomu, že nájemce není vlastníkem předmětu, musí leasingovou společnost požádat o souhlas s provedením tohoto zhodnocení.

Postup bývá většinou takový, že nájemce leasingovou společností schválenou dodatečnou montáží provede na vlastní náklady a na základě souhlasu vlastníka (leasingové

společnosti) může být dotyčné zhodnocení odepisovat. Alternativně může technické zhodnocení financovat leasingová společnost, a to je promítnuto do zvýšených splátek. Dále se tak například v případě, kdy nájemce nedisponuje dostatkem prostředků na provedení dotyčného technického zhodnocení.

Z pohledu daňové uznatelnosti nákladů vynaložených na technické zhodnocení je důležité je rozlišovat, zda součet výdajů na technické zhodnocení předmětu pronájmu přesáhne v jednom zdaňovacím období částku 40.000 Kč bez DPH či nikoliv.

Definici technického zhodnocení nalezneme v § 33 ZDP¹⁹, který technické zhodnocení definuje takto:

§ (1) Technickým zhodnocením se pro účely tohoto zákona rozumí vklady výdaje na dokončené nástavby, přístavby a stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace majetku, pokud převýšily u jednotlivého majetku v úhrnu ve zdaňovacím období 1995 částku 10 000

Kč a počinaje zdaňovacím obdobím 1996 částku 20 000 Kč a počinaje zdaňovacím obdobím 1998 částku 40 000 Kč. Technickým zhodnocením jsou i uvedené výdaje nepřesahující stanovené částky, které poplatník na základě svého rozhodnutí neuplatní jako výdaj (náklad) podle § 24 odst. 2 písm. b).

(2) Rekonstrukcí se pro účely tohoto zákona rozumí zásahy do majetku, které mají za následek změnu jeho účelu nebo technických parametrů.

(3) Modernizací se pro účely tohoto zákona rozumí rozšíření vybavenosti nebo použitelnosti majetku.

(4) Technickým zhodnocením jsou také výdaje podle odstavce 1, pokud je hradí budoucí nájemce na cizím hmotném majetku v průběhu jeho pořízení za podmínky, že se stane nájemcem tohoto hmotného majetku nebo jeho části, a vlastník tohoto hmotného majetku nezahrne výdaje vynaložené budoucím nájemcem do vstupní ceny.

(5) Ustanovení odstavce 1 se použije i na technické zhodnocení, podává-li se daňové přiznání za jiné období, než je zdaňovací období vymezené tímto zákonem.

¹⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

2.10.1. Zhodnocení do 40.000 K

V případě, že investice do technického zhodnocení předmětu pronájmu nepřesáhne v součtu v jednom zdaňovacím období částku 40.000 K, může nájemce po písemném souhlasu pronajímatele postupovat ve smyslu § 24 odst. 2 písm. b) ZDP, který považuje náklady na rekonstrukci, přístavby, úpravy a modernizaci jednotlivého majetku, které nejsou technickým zhodnocením podle § 33 odst.1, za daňově uznatelné výdaje, ale pouze v případě, že tyto výdaje nebude uplatňovat pronajímatel.

Alternativní, byť ne zcela jistou možností je, že nájemce uzná náklady nižší než 40.000 K za technické zhodnocení dle § 33 odst. 1 ZDP a bude dále postupovat v tomto smyslu. To znamená, že tento výdaj není daňově uznatelným výdajem a nájemce bude výdaje uplatňovat pouze prostřednictvím daňových odpisů příslušné daňové odpisové skupiny.²⁰ Nájemce má zároveň nárok na odpočet DPH z tohoto zhodnocení.

V případě, že technické zhodnocení provede na žádost nájemce pronajímatel a tuto skutečnost promítne nájemci prostřednictvím zvýšeného nájemného, účtuje nájemce pouze ono zvýšené nájemné, které je při splnění podmínek uvedených v bod 3.5 této práce daňově uznatelným nákladem.

2.10.2. Zhodnocení nad 40.000 K

V případě, že součet výdajů na technické zhodnocení dosáhne za zdaňovací období částky vyšší než 40.000 K, bude se postupovat dle § 33 ZDP. Dle tohoto paragrafu nemůže tyto výdaje nájemce jednorázově zahrnout do daňových nákladů a postupuje dle § 28 odst. 3 ZDP, což znamená, že technické zhodnocení zatídí do stejné odpisové skupiny, jako pronajímatel zatídl hmotný majetek, na němž bylo technické zhodnocení provedeno, a odepisuje toto zhodnocení v souladu se ZDP.²¹

²⁰ KLAŠKOVÁ, A. Operativní a finanční leasing (Diplomová práce). Brno : Masarykova univerzita, 2007. str. 109.

²¹ VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2. str. 60 a dále.

Podmínkou je již dříve zmíněná nutnost uzavření písemné smlouvy mezi nájemcem a pronajímatelem, že toto technické zhodnocení bude odepisovat nájemce. Pronajímatel souhlasí nesmí o tyto výdaje na technické zhodnocení zvýšit vstupní cenu majetku.

V případě, že leasingová smlouva skončí dříve, než je technické zhodnocení odepsáno, nájemce v okamžiku ukončení leasingové smlouvy technické zhodnocení z odepisování vyadí.

V případě, kdy technické zhodnocení na žádost nájemce provede pronajímatel, zvýší si pronajímatel o tyto výdaje vstupní cenu předmětu pronájmu a dále uplatňuje daňové odpisy ze zvýšené vstupní ceny.

Nájemce tuto skutečnost zaregistruje adekvátně zvýšeným nájemným, které je daňově uznatelným nákladem.

2.11. Daňová uznatelnost nájemného

Jednou z výhod operativního leasingu je to, že délka jeho trvání není s ohledem na uznatelnost daňových nákladů nijak omezena a pronájem tak může být sjednán prakticky na libovolně dlouhou dobu. Jediným omezením je v tomto případě situace, kdy by nájemce chtěl předmět pronájmu odkoupit.

V tomto případě stanovuje zákon o dani z příjmu v § 24 odst. 5 písm. a) podmínku, že kupní cena nájaté věci nesmí být nižší nežli z statková cena vypočtená rovnoměrným způsobem ze vstupní ceny evidované u vlastníka (pronajímatele) za dobu, po kterou mohl být tento majetek odepisován.²²

²² KLAŠKOVÁ, A. Operativní a finanční leasing (Diplomová práce). Brno : Masarykova univerzita, 2007. str. 109.

2.12. Daňová uznatelnost ostatních nákladů spojených s operativním leasingem

Vzhledem k variabilitě možností operativního leasingu může být u některých leasingových smluv, přenesena na nájemce povinnost údržby a další péče o pronajatý majetek, v našem případě dopravní techniku.

Může se jednat například o tyto služby:

- Výdaje na opravy a údržbu
- Platba pojistného
- Platba silniční daně v případě, že je nájemce souasně provozovatelem

Podmínkou pro uznání nákladů na opravy pronajatého majetku nájemcem je třeba, aby byla na nájemce povinností tyto opravy provádět smluvně přenesena. Nejastěji je v tuto povinnost zakotvit přímo do leasingové smlouvy. V případě, že tato povinnost nebude na nájemce smluvně přenesena, má se za to, že výdaje na opravy jsou dobrovolné a tudíž nejsou daňově uznatelné.

Obdobná situace je i v případě pojistného. Pojistné je daňově uznatelným nákladem v případě, že pronajímatel k tomu nájemce v leasingové smlouvě povolí. Nájemce se řídí dle ustanovení § 670 zákona č. 40/1964 Sb., které praví, že je povinen najatou věc pojistit, jen pokud to stanoví smlouva.²³

V případě silniční daně je nutné postupovat dle § 25 odst. 1 písm. r) zákona o dani z příjmu. Dle zákona neumohl být uznán daň zaplacenou za jiného poplatníka jako daňově uznatelný náklad.

Pro uznání této platby jako daňového nákladu je nutné, aby se nájemce stal i provozovatelem vozidla (dle 16/1993 Sb., o dani silniční).

²³ KLAŠKOVÁ, A. Operativní a finanční leasing (Diplomová práce). Brno : Masarykova univerzita, 2007. str. 109.

3. Analýza trhu operativního leasingu v ČR

Cílem této kapitoly je obecné vymezení trhu leasingového financování a následně trhu operativního leasingu dopravní techniky. Součástí tohoto cíle je definice a popis nejvýznamnějších společností, které na trhu financování dopravní techniky působí a vymezení hlavních konkurenčních společností VBL.

Kapitola rovněž zmíní i hlavní organizace, které svojí činností ovlivňují trh s financováním dopravní techniky.

3.1. Leasingové asociace

Trhu leasingového financování se v České republice věnuje Česká leasingová a finanční asociace (dále š LFA). LFA je členem Evropské federace leasingových asociací (LEASEUROPE).

3.1.1. Česká leasingová a finanční asociace

Nejznámější asociací, která sdružuje poskytovatele leasingu a finančních služeb je Česká leasingová a finanční asociace. LFA vznikla v roce 1991 jako Asociace leasingových společností SFR, následně v roce 1992 byla založena Asociace leasingových společností České republiky.

V následujících letech se asociace začala zabývat i dalšími nebankovními finančními produkty a jejími členy se tak staly i některé poskytovatele spotřebitelských úvěrů, faktoringu a splátkového prodeje. V návaznosti na tuto skutečnost se v roce 2005 asociace přejmenovala na Českou leasingovou a finanční asociaci²⁴.

Jak asociace uvádí na svých stránkách, podílí se na přípravě závažných právních předpisů souvisejících s nebankovními finančními produkty. Napomáhá také svým členům při výkladu a aplikaci právních předpisů.

²⁴ ČLFA. ČLFA se představuje. [Online] 2014. [Citace: 7.1.2014.] <http://www.clfa.cz/index.php?textID=93>.

V rámci asociace byly také vypracovány základy pro všeobecné obchodní podmínky leasingu a připraveny další dokumenty k zajištění vlastních a jiných práv leasingových společností.

Vyjmá to činnost zajišťuje asociace také sdílení zkušeností mezi svými členy, monitoruje trh, vede statistiky a pohledy o nebankovních finančních produktech, leasingu atp.

Důležitou skutečností je i zastupování a reprezentace členských společností v dalších, mezinárodních asociacích. LFA je členem Evropské federace leasingových asociací (LEASEUROPE), od roku 1996 členem Evropské federace asociací finančních domů (EUROFINAS), od roku 2010 členem EU federace pro faktoring a komerční financování (EUF).

Asociace měla k 31. prosinci roku 2013 49 členů, kteří realizovali 97% objemu všech tuzemských leasingových obchodů. Jejím řídícím orgánem je představenstvo. Její činnost je zajišťována několika expertními výbory (např. legislativní-právní výbor, výbor pro statistiku atd.).

3.1.2. LEASEUROPE

LEASEUROPE byla založena v roce 1972, má 44 členů pocházejících z 33 zemí Evropy. Jejím posláním je propagovat a reprezentovat zájmy svých členů (jednotlivých národních leasingových asociací) napříč Evropou, a to zejména v právních oblastech souvisejících s leasingem, tedy například v automobilovém a strojním. Asociace má sídlo v Bruselu.

3.2. Leasingové společnosti a rozsah poskytovaných služeb

Zjistit přesný počet společností poskytujících v České republice leasingové financování není bohužel možné. Tento druh podnikání není omezen udělováním licencí (jako například bankovníctví) a počet takových společností tak může dosahovat stovek i tisíc.

Pro analýzu trhu v této kapitole proto vycházím z relevantních údajů LFA, která uvádí, že její členové se na objemu leasingového a úvěrového financování podílejí ve výši 97%. Předpokládám, že zbylá 3% objemu, který je realizován ostatními společnostmi, nijak zásadně neovlivní závěry této kapitoly.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, LFA eviduje celkem 49 členů. Ne všichni její členové se zabývají financováním (například KPMG, a.s.) a některé společnosti jsou orientovány spíše do oblasti spotřebitelského financování (například COFIDIS a.s., Home Credit a.s. a další). Po určité selekci členských společností LFA a analýze jejich produktové nabídky je možné vybrat 8 společností, které poskytují operativní leasing dopravní techniky.

Selekci je však nutno brát s rezervou, neboť některé společnosti na svých internetových stránkách nabídku financování dopravní techniky operativním leasingem neuvádí, ale přesto je možné domnívat se, že skrze obchodní vztahy se stávajícími partnery v rámci této komodity financují.

Za nejvýznamnější společnosti v oblasti financování dopravní techniky operativním leasingem považuji společnosti uvedené v následující tabulce. Společnosti jsou seřazeny dle výše pořizovacích cen předmětů financovaných operativním leasingem. Výše pořizovacích cen šbohůželž zahrnuje všechny financované předměty (osobní automobily, dopravní techniku apod.). Statistiku orientovanou pouze na operativní leasing dopravní techniky LFA nevede a do doby odevzdání této práce nereagovala ani na zaslané emailové dotazy.

Tab. 2: Po adí vybraných leasingových společností dle výše po izovacích cen (PC) financovaných podle metody operativním leasingem v milionech CZK

	SPOLEČNOST	PC 2012	PC 1H 2013	PODÍL NA CELKOVÉM FINANCOVÁNÍ (2012)
1.	Mercedes Benz Financial Services česká republika s.r.o.	1 669,44	794,75	10%
2.	UniCredit Leasing CZ, a.s.	1 489,91	671,89	9%
3.	SOB Leasing, a.s.	1 244,44	787,12	7%
4.	SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.	964,02	498,78	6%
5.	VB Leasing CZ, s.r.o.	817,96	437,70	5%
6.	VFS Financial Services Czech Republic s.r.o.	642,77	41,26	4%
7.	SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r.o.	304,00	126,70	2%
8.	Raiffeisen-Leasing, s.r.o.	127,77	71,08	1%
	Výběr celkem:	7 260,31	3 429,28	43%
	LFA celkem:	17 003,90	7 732,05	

Zdroj: Statistika LFA, dostupné na: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>

Následující tabulka porovnává údaje týkající se financování dopravní techniky vybraných leasingových společností, avšak souhrnně za všechny produkty (tedy úvěry, finanční a operativní leasing).

Tab. 3: Po adí vybraných leasingových společností dle výše vstupního dluhu (VD) financované dopravní techniky v milionech CZK

	SPOLEČNOST	PC 2012	PC 1H 2013	PODÍL NA CELKOVÉM FINANCOVÁNÍ (2012)
1.	SOB Leasing, a.s.	2 209,99	1 432,15	13,9%
2.	Mercedes Benz Financial Services česká republika s.r.o.	2 865,51	1 409,99	18,0%
3.	SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.	2 516,40	1 195,97	15,9%
4.	VB Leasing CZ, spol. s r.o.	2 351,66	1 146,90	14,8%
5.	UniCredit Leasing CZ, a.s.	1 072,27	733,18	6,8%
6.	SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r.o.	1 115,00	473,03	7,0%
7.	VFS Financial Services Czech Republic s.r.o.	1 158,82	445,59	7,3%
8.	Raiffeisen Leasing, s.r.o.	118,97	36,44	0,7%
	Výběr celkem	13 408,62	6 873,25	84,5%
	LFA celkem	15 875,71	7 617,32	

Zdroj: Statistika LFA, dostupné na: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>

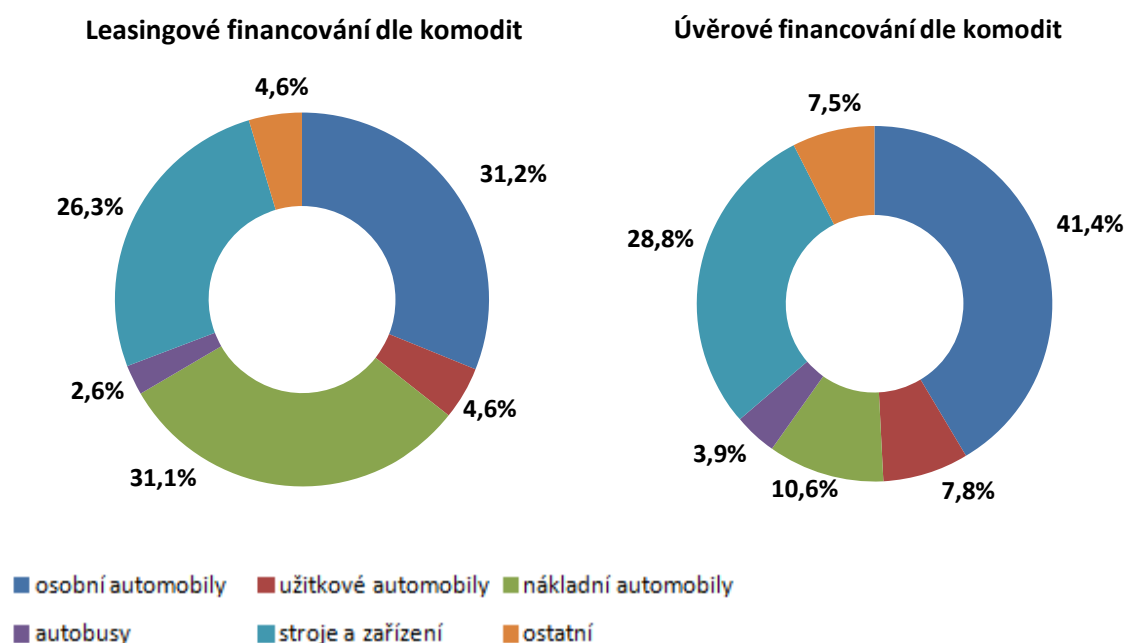
Na celkovém trhu operativního leasingu se osm vybraných společností podílí 43%, na celkovém trhu financování dopravní techniky je jejich podíl 84,5%.

Na základě těchto údajů se lze domnívat, že osm vybraných společností tvoří nejvýznamnější společnosti v oboru financování dopravní techniky, potažmo nevýznamnější společnosti v oboru financování dopravní techniky operativním leasingem.

Financování dopravní techniky se na celkovém leasingovém financování podílí téměř 31,1% (včetně autobusů a ostatní tržní silniční techniky je podíl 33,8%), na trhu úvěrového financování pak 10,6% (včetně autobusů, trolejbusů a ostatní tržní silniční techniky je podíl 14,6%).

Podíl jednotlivých komodit ilustrují přiložené grafy (pro zjednodušení byly komodity podílející se na celkovém objemu financování menší mírou než 2% zahrnuty do kategorie ostatní).

Graf 3 a 4: Leasingové a úvěrové financování dle komodit



Zdroj: Statistika LFA, dostupné na: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>

Blíží analýzou vybraných společností je možné dále společnosti členit do dvou skupin. Tou první jsou tzv. kaptivní²⁵ leasingové společnosti, jejichž obchod je silně orientován na financování švlastných výrobků mateřské společnosti, kterou je v této výrobce dopravní techniky. Obchodní strategie těchto leasingových společností je pak více i méně podřízena obchodní strategii příslušného výrobce. Jde o tyto společnosti:

Mercedes Benz Financial Services Česká republika s.r.o. (dále šMBFSö), VFS Financial Services Czech Republic s.r.o. (dále šVFSö), SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r.o. (dále šSFCRö).

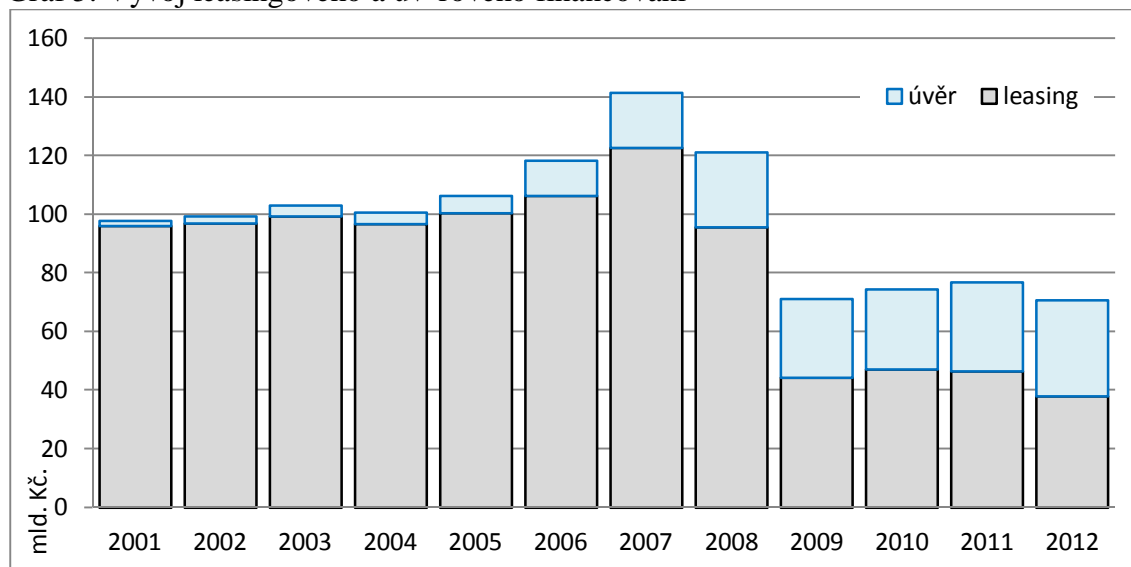
Druhou skupinou jsou leasingové společnosti, které jsou součástí v této finančních skupin. V portfoliu těchto finančních skupin pak v této doplňují jejich produktovou nabídku o leasingové i úverové financování movitých, případně nemovitých věcí. V tomto případě máme hovořit o tzv. univerzálních leasingových společnostech, jejichž nabídka není omezena pouze na financování určité značky či určitého výrobku. Jde o tyto společnosti:

SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. (dále šSGEFö), SOB Leasing, a.s. (dále šSOBLö), UniCredit Leasing CZ, a.s. (dále šUCLö), Raiffeisen Leasing, s.r.o. (dále šRLö) a společnost VB Leasing CZ, spol. s r.o.

S ohledem na pokračující ekonomickou recesi a omezení investic do nového majetku je při pohledu na graf znázorňující vývoj leasingového a úverového financování zřejmé, že vývoj posledních let tímto druhem financování neprobíhá.

²⁵ Kaptivní leasingová společnost je úzce spojena (většinou jde o dceřinou společnost) s výrobcem automobilů či dopravní techniky a ve velké míře je podřízena obchodní politice výrobce.

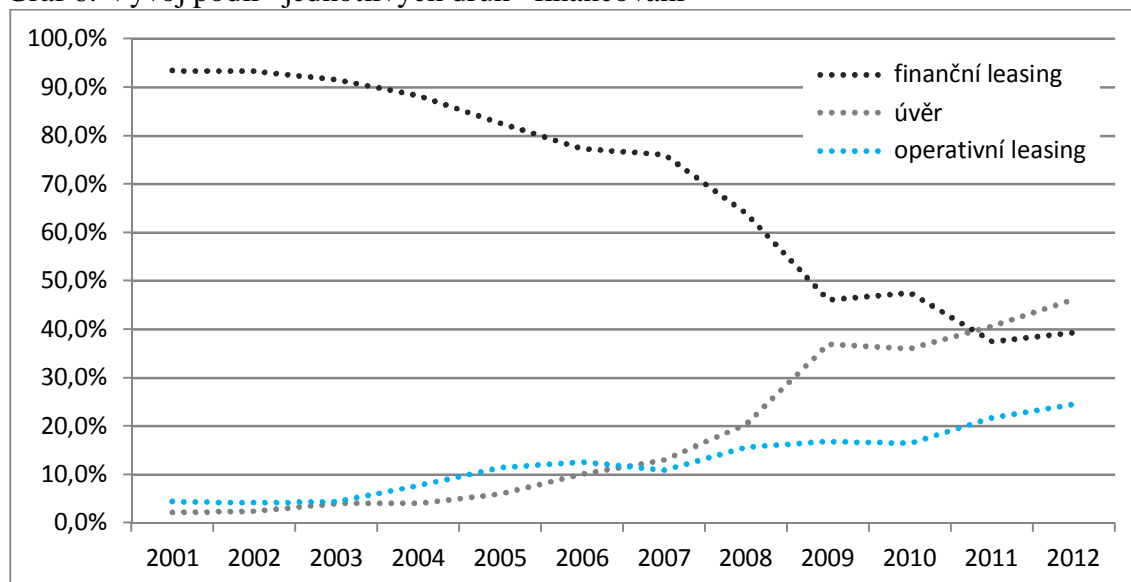
Graf 5: Vývoj leasingového a úvěrového financování



Zdroj: Výroční zpráva LFA, dostupné na: www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocnizprava_2012.pdf.

Vývoj podílu jednotlivých druhů financování je znázorněn v grafu níže. Přes celkový pohled je patrná vzrůstající obliba financování operativním leasingem na úkor ostatních druhů financování.

Graf 6: Vývoj podílů jednotlivých druhů financování



Zdroj: Výroční zpráva LFA, dostupné na: www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocnizprava_2012.pdf.

4. Analýza a postavení společnosti VB Leasing, spol. s r.o.

Cílem této kapitoly je představit zkoumanou společnost, analyzovat pomocí strategické analýzy její postavení na trhu a identifikovat hrozby a potenciální příležitosti.

4.1. Krátké představení společnosti

Společnost VB Leasing CZ, spol. s r. o. působí na českém trhu od roku 1995. Jde o univerzální leasingovou společnost, která svým klientům nabízí financování osobních a užitkových automobilů, dopravní techniky, strojů a technologií, zemědělské, lesnické, zdravotní a kancelářské techniky, a to pomocí finančního leasingu, úvěrů a několika druhů operativního leasingu.

Společnost VB Leasing CZ, spol. s r. o. je součástí nadnárodní finanční skupiny Volksbank a VR-Leasing AG, jenž společnost zajišťuje stabilitu a spolehlivost.

O poskytování služeb klientům se stará více než 150 zaměstnanců na 8 regionálních pobočkách.

Prioritou obchodní strategie společnosti je navázání dlouhodobých vztahů s klienty s důrazem na vzájemné důvěře, osobní komunikaci a oboustranné spokojenosti.

4.2. Nabídka služeb operativního leasingu společnosti VBL

Společnost VBL nabízí financování prostřednictvím operativního leasingu pod značkou ŠOPERATE. Do této produktové řady patří financování kancelářské techniky IT&OPERATE, financování osobních a užitkových automobilů CAR&OPERATE a financování dopravní techniky TRUCK&OPERATE.

Nabídku TRUCK&OPERATE²⁶ je možno dále členit na:

- a) Operativního leasingu bez služeb, jehož součástí je pouze splátka obsahující část poizovací ceny vozidla a případné pojistné. Ostatní služby spojené s provozem (např. silniční daň, servis a jiné legislativní poplatky) jsou v režii nájemce.
- b) Operativní leasing s právem odkupu vozidla, jehož součástí je financování v etn možnosti využít doprovodných služeb a možnosti odkupu vozidla po skončení pronájmu nájemcem. Ten tak již od počátku pronájmu zná garantovanou cenu vozu, za kterou může vozidlo odkoupit.
- c) Operativní full servis leasing se službami, jehož součástí je financování spolu se všemi doprovodnými službami. Cílem tohoto produktu je poskytnout nájemci maximální komfort při správě vozového parku a využít velkoobratelských nákupních cen doprovodných služeb (např. servisu).

Společnost VBL v oblasti financování dopravní techniky dlouhodobě spolupracuje s významnými prodejci této komodity a ve vzájemné kooperaci s nimi připravuje akční produkty financování. Mezi příklady takovýchto partnerství patří například partnerství se společností DAF Trucks CZ, s.r.o.

4.3. Strategická analýza

Tato podkapitola blíže zkoumá prostředí, ve kterém se společnost VBL pohybuje.

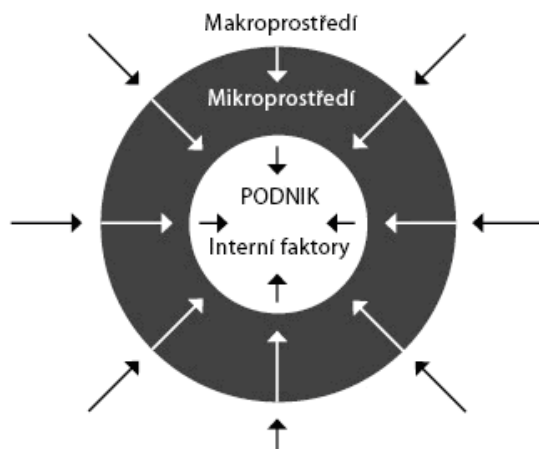
Neomezuje se přitom jen na pohled šzevnitě, ale bere v úvahu i faktory, které na společnost působí z vnějšího prostředí, a již jde o faktory makroekonomického i legislativního charakteru.

Domnívám se totiž, že pro relevantní analýzu je nutné zohlednit všechny faktory, které mohou ovlivnit rozhodování společnosti.

Podkapitola je členěna do dvou sekcí, které se vnují analýze externího (vnějšího) a interního (vnitřního) prostředí.

²⁶ VB Leasing, spol. s r.o. Operativní leasing dopravní techniky. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] <http://www.vbleasing.cz/operativni-leasing-dopravni-techniky-truck-operate>.

Schéma 1: Mikroprost edí, Makroprost edí a Interní faktory podniku



Zdroj: BusinessInfo.cz, dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.

4.3.1. Externí prost edí

Cílem analýzy vn j-ího prost edí je identifikovat hrozby a p íležitosti, kterým podnik elí. Analýza je pro p ehlednost rozd lena na analýzu Mikrookolí, která je více orientovaná na analýzu samotného podnikatelského prost edí v daném oboru a na analýzu Makrookolí, které naopak analyzuje ekonomické faktory mající vliv na ekonomiku jako celek a tím i na jednotlivá Mikrookolí.

4.3.1.1. Analýza Mikrookolí

Pro analýzu Mikrookolí vyuflíjí tradi ní Porter v model p íti sil, který pat í k základním nástroj m pro hodnocení rizik a konkurence v daném odv tví.

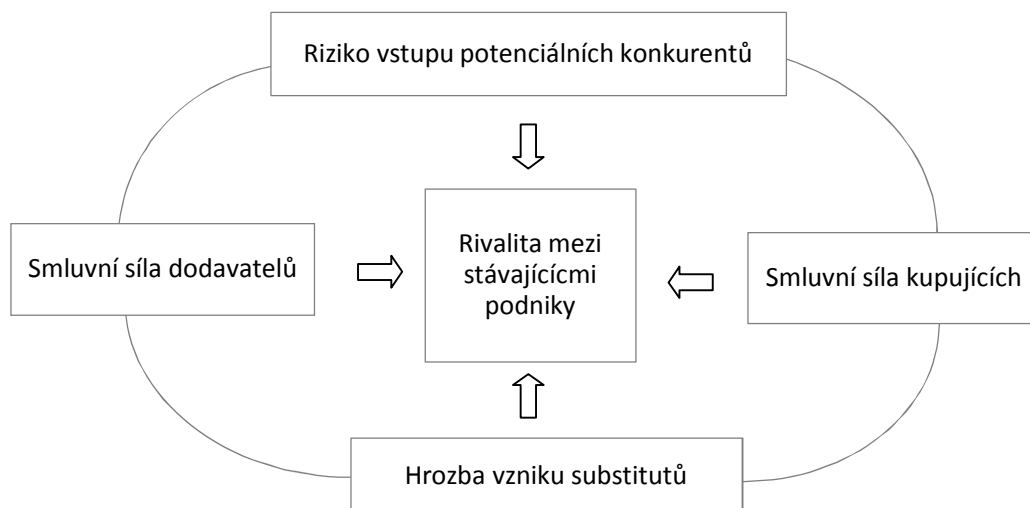
Model definoval v roce 1979 Michael Eugene Porter na Harvard Business School, když zkoumal jaké vlivy mohou ovlivnit podnikání firem. Analýza je protipólem SWOT analýzy, kterou Porter považoval za málo exaktní. Ve skute nosti se v-ak ob analýzy asto pouflívají sou asn ²⁷.

Zmín ných p íti sil reprezentuje p íti oblastí, kterými se p í zkoumání rizik analýza zabývá.

²⁷ BusinessInfo.cz. Porterova analýza 5 sil. [Online] 2007. [Citace: 7.1.2014] <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

Jde o oblast konkurenční rivality stávajících podniků, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů, oblast síly kupujících a síla dodavatelů. Zmíněné oblasti Porterovi analýzy znázorňuje následující schéma.

Schéma 2: Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní tvorba dle Businessvize.cz, dostupné na:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

4.3.1.1.1. Konkurenční rivalita mezi stávajícími podniky

Trh finančních služeb, do kterého patří i trh leasingového financování je dnes, s ohledem na pokračující ekonomickou recesi, vystaven silným tlakům v oblasti výnosů, eliminací rizik a efektivnosti podnikání. Tato situace umocňuje odhodlání a sílu konkurenčního boje mezi poskytovateli leasingového financování.

Nejvýznamnější společnosti poskytující operativní leasing dopravní techniky byly zmíněny v tabulkách 2 a 3 kapitoly 4.2. Leasingové společnosti a rozsah poskytovaných služeb. Ve zmíněné kapitole je rovněž uvedeno, že tyto společnosti na tzv. kaptivní a univerzální leasingové společnosti.

S ohledem na výraznou profilaci v oblasti zna ky a typu p edm tu financování nepovažují kaptivní leasingové spole nosti za srovnatelné konkurenty s univerzálními leasingovými spole nostmi.

Za hlavní konkurenty spole nosti VBL na poli operativního leasingu dopravní techniky považují spole nosti definované jako univerzální. Jedná se o tyto spole nosti:

- SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.
- SOB Leasing, a.s.
- UniCredit Leasing CZ, a.s.

Zmín ěné spole nosti jsou blíže analyzovány v následujících ádcích.

- **SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o**

Spole nost SGEF p sobí v ěské republice od r. 1996. Jde o univerzální leasingovou spole nost, která se specializuje na financování vybraných pr myslových obor a služeb právnickým osobám.

Nabízí financování zejména pro investice do polygrafických, obráb ěcích, výrobních a stavebních stroj , zem ělské i lesnické techniky a prost ědk pro hromadnou p epravu zboží a osob. Spole nost je sou ástí finan ní skupiny Komer ní banky, a.s.²⁸

Nep ěmou sou ástí spole nosti je také spole nost PEMA Praha spol. s r.o., která se zabývá krátkodobým, st ědn ědobým a dlouhodobým pronájmem dopravní techniky.

Skrze napojení na finan ní skupinu Komer ní banky, a.s. obsluhuje leasingová spole nost rovn ě klienty Komer ní banky, a.s. a spolu s dal ěími spole nostmi finan ní skupiny klient ěm poskytují finan ní full servis.

Toto propojení jist ě posiluje pozici spole nosti na trhu, nebo spole nost ěm ěle erpat z rozsáhlých zku ěností a klientských vztah ě skupiny.

²⁸ SGEF.Profil společnosti. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] http://sgef.cz/web/sgef/sgef-web2_cz_cz.nsf/Inhalt/sg_equipment_finance.

Za silné stránky společnosti je možno považovat zázemí, specializaci a silné klientské zázemí.

V oblasti financování dopravní techniky nabízí financování formou úvěru, finančního leasingu a operativního leasingu, a to v CZK i EUR. Nabídka v oblasti operativního leasingu dopravní techniky společnosti SGEF a VBL je prakticky totožná.

- **SOB Leasing, a.s.**

Společnost SOBL byla založena v roce 1995. Její mateřskou společností je eskoslovenská obchodní banka, a.s.

Společnost SOBL je univerzální leasingovou společností, která poskytuje financování lehké i těžké dopravní techniky, strojů, zařízení, výrobní techniky, technologií a technologických celků, včetně financování předem velkých poizovacích hodnot (vagóny, letadla apod. včetně syndikovaného financování apod.)²⁹, a to pomocí úvěru, finančního a operativního leasingu.

Podobně jako v případě společnosti SGEF je SOBL součástí silné finanční skupiny a lze předpokládat podobné synergické efekty jako v případě společnosti SGEF v oblasti zkušeností a klientských vztahů.

V oblasti financování dopravní techniky nabízí společnost SOBL financování pomocí úvěru a finančního leasingu. Pod značkou SOB Autolease nabízí financování pomocí operativního leasingu, a to v CZK i EUR.

V rámci financování dopravní techniky spolupracuje společnost SOBL s výrobcem dopravní techniky IVECO. Jejich společný produkt financování vozů značky IVECO vystupuje pod názvem IVECO CAPITAL.³⁰

Nabídka v oblasti operativního leasingu dopravní techniky je prakticky totožná s nabídkou společnosti VBL.

²⁹ ČSOB Leasing, a.s. Profil společnosti. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]
<http://www.csobleasing.cz/cz/spolecnost/Profil>.

³⁰ ČSOB Leasing, a.s. Tiskové zprávy. [Online] 24. 10 2011. [Citace: 7.1.2014]
<http://www.csobleasing.cz/cz/spolecnost/novinky/?id=344>.

- **UniCredit Leasing CZ, a.s**

Společnost UCL byla založena v roce 1991 (původně jako CAC Leasing) a patří mezi největší leasingové společnosti působící na našem trhu. Společnost je součástí finanční skupiny UniCredit Bank, a.s.³¹

Podobně jako v předchozích případech lze i v případě společnosti UCL předpokládat výhody plynoucí z členství v poměrně velké finanční skupině, a to zejména v oblasti široké klientské základny a zkušeností.

Na poli financování dopravní techniky má společnost navázáno partnerství s výrobcem této dopravní techniky MAN a na českém trhu společnost poskytuje značkové financování pod názvem MAN Finance.

V rámci dopravní techniky nabízí společnost financování formou úvěru, finančního leasingu a operativního leasingu, a to pod produktovými názvy Credit truck a FinTruck (v případě úvěru), LeaseTruck (v případě finančního leasingu) a OperativeTruck (v případě operativního leasingu). Financování je možno uskutečnit v CZK i EUR.

Nabídka v oblasti operativního leasingu dopravní techniky je totožná s nabídkou společnosti VBL.

Krátké shrnutí

Produktová nabídka v oblasti financování dopravní techniky operativním leasingem je u všech zmíněných společností velmi podobná. Tato skutečnost však není překvapující, neboť finanční produkty v oblasti financování dopravní techniky jsou velmi homogenní. Diferenciaci vedoucí k odlišení se od konkurence je tak nutno hledat v pístupu a doprovodných službách jednotlivých společností.

Analyzované společnosti jsou, vyjma společnosti SGEF, aktivní i v oblasti spolupráce s výrobcí dopravní techniky.

³¹ UniCredit Leasing, a.s. O nás. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] <http://unicreditleasing.jobs.cz/o-nas.php?brand=g2&exportRCM=2681333&trackingBrand=www.unicreditleasing.cz&rps=186&ep=>.

V případě společnosti UCL jde o spolupráci s výrobcem dopravní techniky MAN Trucks, v případě společnosti SOBL o spolupráci se společností IVECO a v případě společnosti VBL jde o spolupráci s výrobcem dopravní techniky DAF Trucks.

Vyjma společnost VBL jsou analyzované společnosti součástí velkých bankovních skupin působících na českém území a lze tak předpokládat výhody plynoucí zejména ve formě zkušeností a velké potenciální klientské základny, které mohou posilovat jejich konkurenceschopnost oproti společnosti VBL.³²

4.3.1.1.2. Síla dodavatel

Hlavním dodavatelem je pro leasingovou společnost ten subjekt, který jí poskytuje finanční prostředky, které leasingová společnost dále využívá pro financování svých obchodů. V rámci této práce označuji takové dodavatele za finanční dodavatele.

Zejména v případě operativního leasingu jsou výhledovými partnery i ostatní dodavatelé, kteří poskytují služby za azené do n kterého finančního produktu, který leasingová společnost poskytuje. Jde zejména o pojistovny, poskytovatele asistenčních služeb a poskytovatele servisních a jiných služeb.

Z jiného úhlu pohledu je možno za dodavatele považovat i zprostředkovatele, kteří leasingové společnosti zajišťují přísun nových obchodů. Takto chápaný vztah je však méně v rovině obchodní, kdy dodavatel dodává obchodní příležitost nikoliv zdroj nutný k tomu, aby byl obchod realizován. Nepovažuji proto takový vztah za typický dodavatelský a není v této kapitole analyzován.

- Finanční dodavatelé

Dodavatelem je v tomto případě subjekt, který leasingové společnosti poskytuje finanční prostředky, které jsou dále využity pro financování leasingových a úvěrových obchodů leasingové společnosti. Prostředky může leasingová společnost získat na finančním trhu (např. emisí dluhopisů), kdy investorem může

³² Součástí finanční skupiny Volksbank byla do r. 2013 i společnost Volksbank CZ, a.s., která na českém trhu poskytovala bankovní služby a byla sesterskou společností VBL. Její podíl na českém trhu však dosahoval hodnoty okolo 2%. V porovnání s ostatními zmíněnými finančními skupinami tak nelze očekávat podobné výhody, jaké mají jejich dceřiné (sesterské) leasingové společnosti.

být prakticky kdokoliv, p j kou od své mate ské spole ností, p ípadn pomoci bankovního úv ru.

V p ípad analyzovaných spole ností je hlavním v ítelem mate ská bankovní skupina.

V rámci výro ních zpráv porovnávaných leasingových spole ností za rok 2012, je mofno porovnat náklady (úroky) zaplacené v souvislosti s financováním obchodu analyzovaných leasingových spole ností.

Tab. 4: Náklady na financování leasingových spole ností v r. 2012 (v K)

SPOLE NOST	VÝTĚ ÚV R	PLACENÉ ÚROKY	NÁKLADY V %	MAJORITNÍ V ÍTEL
SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o	21 304 077	422 139	1,98%	skupina SG
UniCredit Leasing CZ,a.s.	14 492 068	404 788	2,79%	skupina UniCredit
SOB Leasing, a.s.	16 124 679	277 302	1,72%	skupina SOB
VB Leasing CZ, spol. s r.o	7 802 547	280 839	3,60%	skupina Volksbank

Zdroj: Výro ní zprávy analyzovaných spole ností dostupné z webu justice.cz

Z p íložené tabulky je patrné, že z pohledu náklad na p íjaté úv ry je v nejlepší pozici spole nost SOBL.

Je v-ak nutné podotknout, že uvedená tabulka si neklade za cíl detailn analyzovat úrokové náklady jednotlivých spole ností, ani posuzovat jejich strategii financování, ale porovnat ve ejn dostupné parametry v oblasti nákladovosti p íjatých úv r a osob jejich hlavního v ítele.

Uvedené náklady s velkou pravd podobností nereflektují aktuální úrokové mofnosti porovnávaných spole ností, nebo placené úroky mohou plynout z úv r financovaných fixní úrokovou sazbou uzav ených v d ív j-ím ú etním období a také asov nerozli-ují splatnosti jednotlivých druh úv r .

Zji-t né údaje v-ak posilují my-lenku, že leasingové spole nosti, které jsou sou ástí bankovní skupiny, která na eském území provozuje tzv. velkou banku

(dle klasifikace ČNB jde o banku s bilanční sumou nad 250 mld. Kč)³³ mají přístup nejen k zajímavé klientské základně, ale i k levnějšímu zdroji financování.

Důležitým faktorem také je, flexibilitu řízení rizik u úvěrů poskytnutých spřízněné leasingové společnosti je z pohledu řízení rizik celé finanční skupiny efektivnější nežli v případě, kdy banka financuje šicizí leasingovou společnost a nemůže ovlivnit strukturu jejího úvěrového portfolia. Tato skutečnost může mít pochopitelný vliv na úrokovou sazbu poskytnutých úvěrů.

S ohledem na analyzované údaje má společnost VBL nejdražší finanční zdroje z analyzovaných společností, což může oslabovat její konkurenceschopnost, a to ať již je zdrojem této nevýhody absence silné bankovní skupiny jak avizuje předchozí myšlenka, či je důvod jiný.

- **Dodavatelé ostatních služeb**

Za dodavatele ostatních služeb považují zejména pojistovny spolu s dodavateli služeb, které jsou zahrnuty ve finančních produktech, které leasingová společnost nabízí.

Všechny analyzované společnosti vyhledávají pro výběr vhodného pojistitele specializované oddělení (i dceřinou společnost), která se řízením vztahu s pojistiteli zabývá. Vzhledem ke konkurenčnímu boji mezi pojistiteli je možno předpokládat, že zájem o spolupráci s leasingovou společností je vítaný oběma partnery a vzhledem k tomu pojistitel, který na tomto trhu působí, nepovažují riziko plynoucí z možné ztráty jednoho z pojistitelů za příliš vysoké.

Důležitým aspektem zůstává cena, za kterou pojistitelé své služby nabízejí a přístup k řešení likvidace vzniklých škod.

Výsledná cena pojistitelů může mít dopad na výslednou cenu produktu, a by měla být jedna leasingová společnost levnější v případě financování, měla být dražší v případě pojistného, které ke svému produktu nabízí, což ovlivní výslednou cenu produktu.

³³ ČNB. Metodika. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]

http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_metodika.html.

Je tedy nutné brát v potaz otázku i cenu této služby a snažit se vyjednat co nejlepší podmínky.

V případě ostatních služeb platí totéž, nebo absence služby, kterou nabízejí ostatní leasingové společnosti, může znemožnit úspěšné uzavření obchodu.

Příkladem mohou být například servisní služby, a v případě, kdy leasingová společnost nebude umět na danou značku automobilu poskytnout adekvátní servis, který bude součástí nabídky konkurent, může to znemožnit úspěšné uzavření obchodu, byť v ostatních parametrech půjde o nabídku nejlepší.

Z pohledu služeb, které jsou součástí nabídky operativního leasingu dopravní techniky je nabídka doprovodných služeb analyzovaných společností téměř totální.

4.3.1.1.3. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Pro vstup do tohoto odvětví neexistují žádné legislativní bariéry. Legislativa na zájemce neklade žádné zvláštní požadavky, které klade například na banky (regulace, požadavek na minimální kapitál atp.), což umožní uje vstup nového konkurenta prakticky kdykoliv.

Případný vstup nového konkurenta je tak jen otázkou potenciálu a finančních možností, kterými případný zájemce o vstup na český trh disponuje.

Skrze pokračující recesi však nepovažují za příliš pravděpodobné, že by některý investor vyhodnotil založení leasingové společnosti tzv. na zeleném poli jako zajímavou investici.

Pravděpodobnějším modelem, je vstup již existující leasingové společnosti na český trh, a již ve spojení s ním kterým doposud šneobsazeným výrobcem dopravní techniky i napřímo.

By v této práci nepovažují kaptivní leasingové společnosti za hlavní konkurenty společnosti VBL, vstup takové společnosti by jistě ubral část trhu v něm analyzovaným společnostem i společnosti VBL.

V úvahu takový krok může připadat u značek MAN, neboť ta je součástí skupiny Volkswagen, v jejímž rámci funguje i leasingová společnost ~~TR~~oFIN spol.s r.o., ta se však prozatím zabývá pouze financováním osobních a užitkových automobilů do celkové hmotnosti 3.5 tuny.

Podobně je možno uvažovat i v případě výrobců dopravní techniky DAF a IVECO, nebo oba výrobci mají v zahraničí své fungující leasingové společnosti.

V případě společnosti DAF jde o společnost Paccar Leasing, která působí v sousedním Německu a patří do skupiny Paccar, který vlastní i výrobce dopravní techniky DAF. Vstup této společnosti na český trh je dle našich zdrojů velmi pravděpodobný.

V případě společnosti Iveco jde o společnost Afin Leasing AG, která je dceřinou společností Iveco International Trade Finance S.A.. Společnost působí na trzích v Rumunsku, Bulharsku, Ukrajině a Litvě.

4.3.1.1.4. Hrozba vzniku substitutů

Domnívám se, že tato hrozba je v případě financování dopravní techniky operativním leasingem zanedbatelná. Dopravní techniku je možno pořídit pomocí vlastních prostředků, na kterým z typů financování (úvěr i finanční leasing) nebo si ji krátkodobě i dlouhodobě pronajmout. Vznik dalších možností nepovažuji za reálný.

4.3.1.1.5. Síla kupujících

Síla kupujících je v tomto případě vyjádřena možnostmi, kterými mohou ovlivnit výslednou cenu financování.

Možnosti leasingové společnosti, přistoupit na žádanou slevu jsou pochopitelně omezené cenou jejich zdrojů. Leasingová společnost pochopitelně nebude poskytovat financování za sazbu nižší, než za kterou si sama přijímá její pozice je tak značně ovlivněna hodnotou těchto nákladů.

V návaznosti na podkapitolu Síla dodavatelů je možné vyvodit závěr, že ve srovnání s ostatními analyzovanými společnostmi jsou vyjednávací možnosti společnosti VBL

více omezeny, a to s ohledem na cenu zdroj společnosti VBL ve srovnání s jejími konkurenty.

S ohledem na pokračující ekonomickou recesi a nutnost hledání úspor u mnohých společností je snaha domoci se slevy a využít své vyjednávací síly stále silnější.

Domnívám, že mnoho kupujících se vnímá daleko více dělejšími, než tomu bylo dříve a uvádějí si, že leasingové (ale i jiné) společnosti jsou na nich mnohem více závislé, což jejich vyjednávací pozici dále posiluje.

Pochopitelným faktem je, že síla kupujícího roste s jeho obchodním potenciálem a tak je možné hledat největší rizika spojená s vyjednávací silou kupujících mezi největšími klienty leasingových společností. Odchod takového klienta ke konkurenci má pro společnost pochopitelně přinést velkou ztrátu.

Za rozumné považují tyto rizika eliminovat prostřednictvím v této aktivitě směřující k získání v této podobě klientů a sílu kupujících tak diverzifikovat.

4.3.1.2. Analýza Makrookolí

Okolní prostředí představuje pro leasingové společnosti, podobně jako pro ostatní sektory ekonomiky, dělejší prostor ovlivňující jejich podnikání. Následující kapitola analyzuje možné dopady změn v okolním prostředí na fungování analyzované společnosti. Uvedené závěry je pochopitelně možné vztáhnout obecně na celý sektor leasingového financování.

4.3.1.2.1. Makroekonomické prostředí

Trh leasingového financování je úzce propojen s ostatními sektory ekonomiky, nebo poptávka po nových automobilech, strojích a dopravní technice zcela jistě ovlivní i poptávku po leasingovém financování.

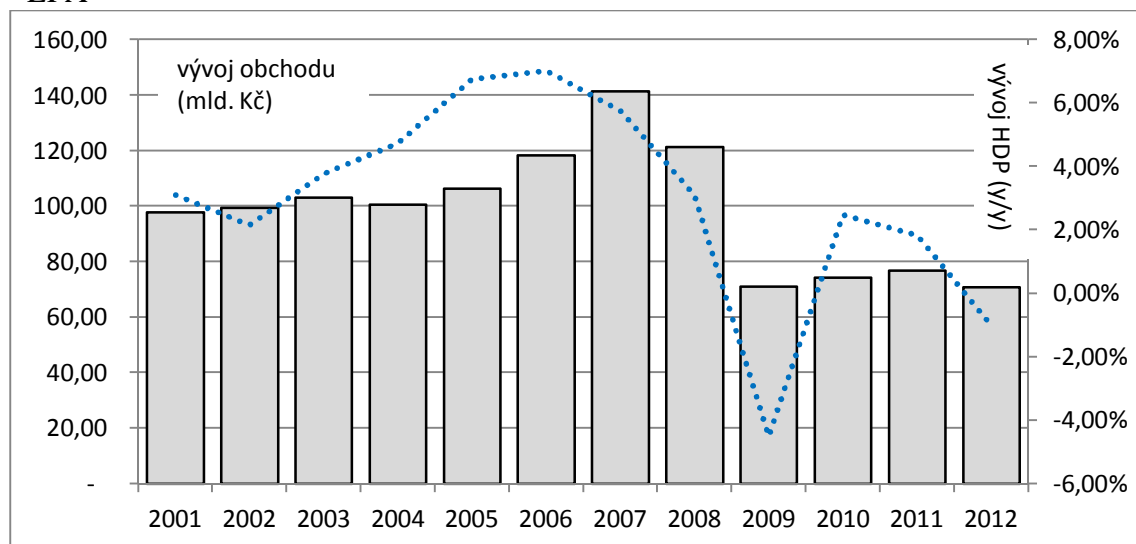
Rozhodnutí jednotlivců a firem ohledně pořízení nového majetku je, tak jak nás učí ekonomie, spojeno s jejich očekáváním ohledně ekonomického vývoje.

Určitou devizou financování dopravní techniky je fakt, že zájemci o toto financování – dopravní společnosti, jsou považovány za jakési indikátory, které jako první reflektují změny v ekonomickém vývoji. Zastoupi-li totiž klesat maloobchodní tržby, stagnovat přemýšlí klesat poptávka po ovoci, téměř vždy je tento trend spojen i s poklesem poptávky po dopravě.

Vývoj leasingového financování a zejména pak v oblasti financování dopravní techniky je tak na ekonomickém vývoji, i jeho očekávání poměrně závislý, což ilustruje i přiložený graf. Negativní ekonomický vývoj pochopitelně negativně dopadá i na společnost VBL.

Základním indikátorem ekonomického vývoje je vývoj hrubého domácího produktu. Pravá osa přiloženého grafu znázorňuje procentuální změnu HDP. Na levé ose je znázorněn vývoj objemu leasingových a úvěrových obchodů leasingových společností LFA.

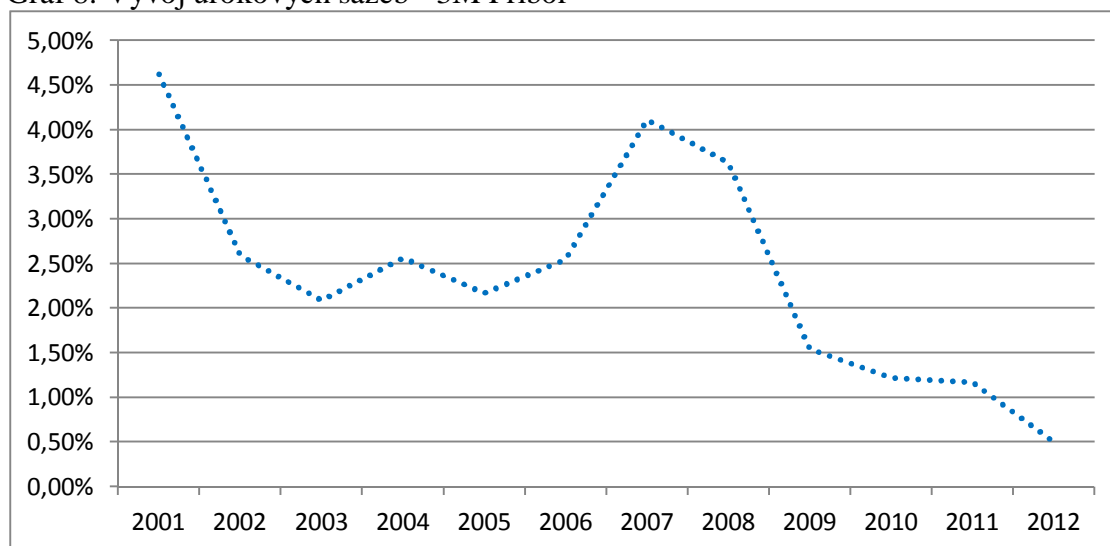
Graf 7: Srovnání vývoje HDP a leasingových a úvěrových obchodů leasingových společností LFA



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě údajů v Příloze .2

Dleflitým aspektem pro rozhodování leasingový spole ností je vývoj úrokových sazeb v ekonomice a jeho o ekávání. Z pohledu poptávky po leasingových obchodech je pak vý-e úrokové sazby nep ímo úm rná jeho objemu ó tedy ím nífl-í je úroková sazba, tím vy-í je poptávka po leasingovém financování, nebo je levn j-í a naopak.

Graf 8: Vývoj úrokových sazeb - 3M Pribor



Zdroj: Vlastní konstrukce na základ údaj v Příloze .2

Skepse posledních let ohledn budoucího vývoje ekonomiky v-ak i p es pom rn nízké úrokové sazby nár st leasingových obchod nep ín-í.

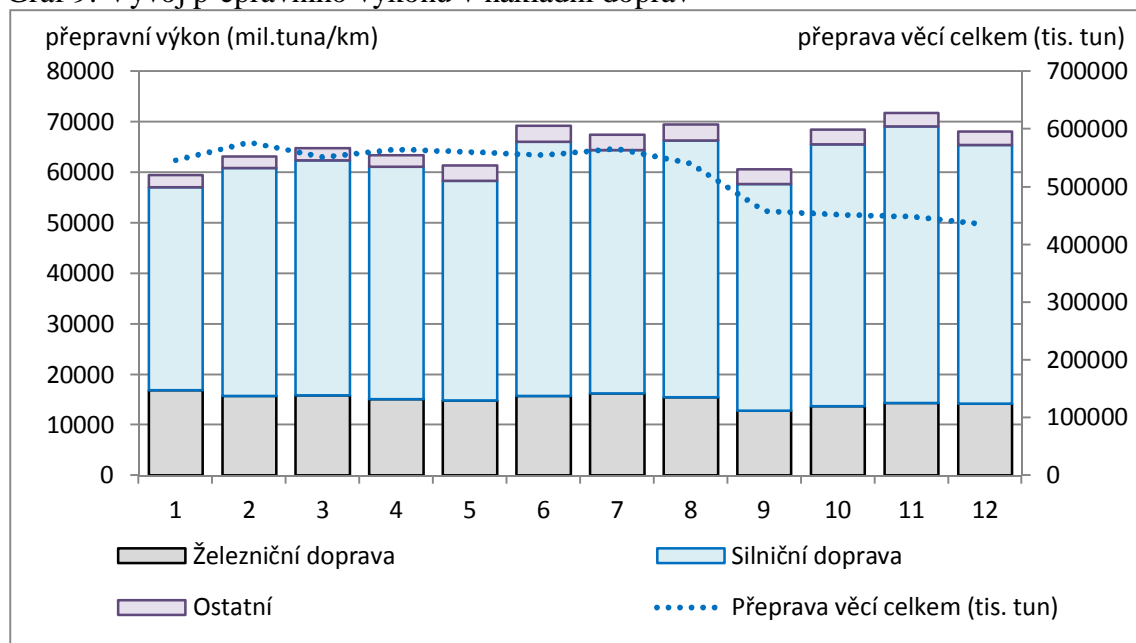
P í inu je nutné hledat pravd podobn v opatrnosti zájemc , zp ísn né úv rové politice leasingových spole ností a obecné obav ohledn budoucího vývoje, která nep eje investicím do obnovy majetku.

Sektor financování dopravní techniky, jehofl ástí ó financování dopravní techniky operativním leasingem se v nuje tato práce, je siln ovlivn n vývojem v oblasti silni ní dopravy a dopravy obecn .

Vývoj v této oblasti souvisí s poptávkou po nové dopravní technice a potaflmo i s jejím financováním. Vývoj poptávky po nové dopravní technice nazna uje graf .10.

Následující graf prezentuje vývoj nákladní dopravy, přičemž porovnává přepravní výkon³⁴ v sektoru silniční, železniční a ostatní dopravy a celkové hmotnosti přepraveného zboží.

Graf 9: Vývoj přepravního výkonu v nákladní dopravě



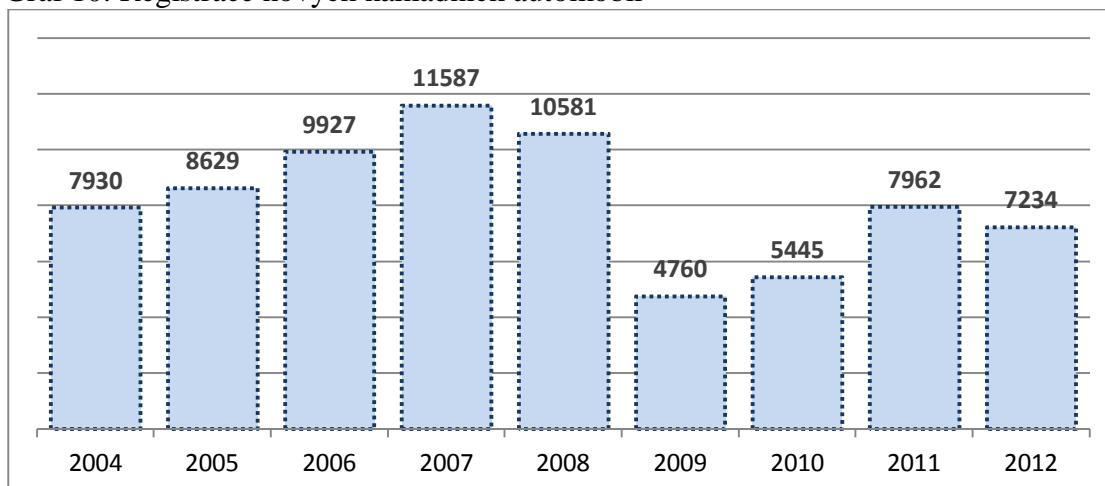
Zdroj: Vlastní konstrukce na základě údajů v Příloze 3

Z grafu je patrné, že by se přepravní výkon relativně stabilizoval, tak celková hmotnost přepraveného zboží klesá. Znamená to tedy, že dopravce přepraví méně zboží, ale najede kvůli tomu více kilometrů.

Z grafu je patrný i relativně stabilní podíl silniční nákladní dopravy na celkovém přepravním výkonu, který se pohybuje v koridoru zhruba 77% - 83% vůči celkovému přepravnímu výkonu (v roce 2012 tento podíl dosahoval 77,9%).

³⁴ Jednotkou přepravního výkonu je tuna-kilometr, který představuje přepravu jedné tuny nákladu v nákladní dopravě na vzdálenost jednoho kilometru

Graf 10: Registrace nových nákladních automobilů



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě údajů v Příloze 3

Nepříznivý ekonomický vývoj pochopitelně neovlivňuje jen poptávku po nové dopravní technice i leasingovém financování, ale je možné očekávat i negativní vývoj platební morálky stávajících klientů, kteří se, byť ne svoji vinou, mohou dostat do platebních potíží. Toto riziko může negativně ovlivnit provozní výsledky leasingových společností.

4.3.1.2.2. Technologie

Oblastí, která může do určité míry ovlivňovat vývoj trhu s financováním dopravní techniky je oblast technologická.

Oblast dopravní techniky čelí neustále novým výzvám, které stimulují její neustálé zlepšování. Mezi nejvýznamnější patří tlak na snižování spotřeby a emisní limit (tzv. normy EURO), které stanovuje Evropská Unie.

Zejména oblast emisních limit klade před výrobce nelehký úkol, jakým způsobem splnit každých 4-5 let nižší emisní normu a vyhovět tak regulatorním požadavkům. Z obchodního hlediska je možné očekávat jednorázové skoky poptávky ve chvíli, kdy vstupuje v platnost nová emisní norma. Mnoho klientů se může rozhodnout pořídit dopravní techniku ještě za starých podmínek nebo naopak vykat na nový model, dle toho zda tato změna přinese finanční úsporu ve spotřebě a provozních nákladech či nikoliv. Tuto situaci ale nepovažují za rizikové.

V oblasti vývoje nových technologií je možné, že bude stávající systém spalovacích motorů stále více pod tlakem novinek, podobně jak je tomu u osobních automobilů. Pakliže však jde o všeobecný trend, jsem přesvědčen, že se leasingové společnosti na financování nových technologií rychle adaptují.

4.3.1.2.3. Demografie

Nedomnívám se, že by oblast demografie přímo ovlivňovala mnou zkoumaný trh. Je pochopitelné, že dlouhodobý pokles (i nárůst) obyvatelstva i jiná významná demografická změna bude mít dopad na stávající infrastrukturu a v tomto významu ovlivní i trh dopravy a jeho financování, avšak nepovažuji tuto oblast za přímou hrozbu.

4.3.1.2.4. Sociální prostředí

Oblast sociálního prostředí je poměrně široká a lze ji spojit s pojmem životní úroveň stejně jako s pojmem ekologie.

Oblast životní úrovně a spokojenosti obyvatelstva jistě významně ovlivňuje vývoj tržeb téměř všech obchodníků a již přímě i zprostředkovaně. Domnívám se, že tato souvislost je do značné míry provázána s všeobecným ekonomickým vývojem a jeho závěry zmíněnými v kapitole 5.3.1.2.1 Makroekonomické prostředí.

V oblasti ekologie, je zejména v poslední době, zřejmý rostoucí tlak na ekologickou udržitelnost, který je ve svém důsledku promítnut v požadavcích na emisní normy (tzv. EURO). Jímá se v ní kapitola 5.3.1.2.2. Technologie.

4.3.1.2.5. Politika a legislativa

S nadsázkou lze říci, že tato oblast může negativně i pozitivně ovlivnit téměř jakoukoliv podnikatelskou činnost.

V oblasti politické sledávám riziko zejména v nestabilitě vlády, která může způsobit odklon zahraničních investic a vyvíjet nepříznivý tlak na import/export a tím i na poptávku po přepravě a dopravní technice.

Vývoj v oblasti legislativní pak trh financování dopravní techniky přímo ovlivňuje zejména v oblasti daňové, pomocí které může tuto kterou formu financování do jisté míry zvýhodnit a ne zvýhodnit. Tuto skutečnost je možné pozorovat například v oblasti daňové uznatelnosti nájemného v případě finančního leasingu.

Nepřímou pak legislativní oblast ovlivňuje poptávku po nových automobilech (a tedy i po jejich financování) formou spotřebních daní, mýtného a dalších poplatků.

4.3.1.2.6. Svět

Riziko spatuji zejména ve stále sílící globalizaci a tzv. zkracování vzdáleností. Migrace lidí a zboží po světě pochopitelně pozitivně ovlivňuje i přepravu zboží, avšak na druhé straně dokáže prakticky okamžitě importovat v tuzemsku i menší ekonomický problém skrze stále uhlí provázanost obchodníků, distributorů a finančních trhů.

4.3.2. Analýza interních rizik společnosti

Tato podkapitola blíže analyzuje rizika, která mohou plynout zevnitř společnosti. Cílem kapitoly není analyzovat jednotlivé procesní postupy ani jednotlivých činnostech, ale analyzovat obchodní a provozní oblast společnosti.

4.3.2.1. Analýza obchodní části

V rámci analýzy interního prostředí bych se rád zaměřil především na obchodní oblast fungování společnosti, neboť ta je hlavní funkcí společnosti.

V této oblasti je možné konstatovat, že společnost má poměrně silný a stabilní obchodní tým, který je v přímém kontaktu s klienty. Cílem společnosti je navazovat dlouhodobé, oboustranně výhodné a přímé vztahy.

Rizikem tohoto postupu může být jakási šifovanost klienta na konkrétního pracovníka společnosti, který svým odchodem může způsobit odchod klienta ke konkurenci.

Z organizačního hlediska je obchodní část společnosti zařazena pod jednoho z jednatele a dále členěna do tří produktových linií zaměřených dle financovaných komodit. Ředitelé jednotlivých linií dále organizují a řídí konkrétní obchodníky a průběh reagují na specifické požadavky, které vyvstanou v rámci jejich kompetencí. Oddělení operativního leasingu dopravní techniky je tak podřízeno řediteli příslušné produktové linie a jednatele a je na stejné úrovni jako například oddělení financování strojů a technologií.

Tato organizační struktura je uplatňována v celém holdingu a umožňuje poměrně svižný tok informací a jednotné vystupování produktových linií v rámci České republiky, potažmo zemí, ve kterých společnost působí.

Tato struktura umožňuje garantovat jednotný přístup ke klientům v různých regionech společnosti. V praxi tak nedochází například k tomu, že by klient obdržel z dvou různých poboček společnosti odlišné nabídky na financování totálního předem.

Tato organizační struktura a princip fungování je podpořen i propracovaným obchodním CRM systémem, který uchovává data o jednotlivých klientech, nabídkách a prováděných krocích. Společnost tento systém vyvíjí ve vlastní režii a lze jej tak průběžně upravit s ohledem na momentální potřeby (například stále probíhá vyvíjení systému na mobilních telefonech apod.).

Takto nastavenou organizační strukturu považují za optimální.

4.3.2.2. Analýza finanční části

Nemén důležitou oblastí analýzy interních rizik je i otázka finanční stability, která může výrazně ovlivnit chování společnosti. Případná finanční nestabilita by mohla vážně poškodit léta budované vztahy s klienty a dodavateli.

V této oblasti společnost vykazuje poměrně dobrou stabilitu, a to i přes to, že poslední roky nepatří v tomto oboru k nejlepším.

Důležitým aspektem v tomto ohledu je jistě i napojení na poměrně konzervativní finanční skupinu Volksbank, která společnosti poskytuje finanční zdroje a zázemí. Základní ekonomické ukazatele ilustruje přiložená tabulka.

Tab. 5: Ekonomický vývoj společnosti

UKAZATEL	2008	2009	2010	2011	2012
Hodnota nov uzavřených obchodů (mil Kč)	9 342	5371	5695	5958	5604
Počet nov uzavřených smluv (počet)	10396	7170	7393	7109	6567
Celkový leasingový majetek (po odpisech) (mil Kč)	16437	12721	10273	8934	7947
Podíl na relevantním trhu leasingu v ČR	7,26%	7,32%	6,47%	6,62%	6,53%
Celkový počet aktivních smluv (počet)	31854	33410	29442	29032	29316
Bilance celková (mil Kč)	21584	18112	15750	14940	12264
Výnosy z leasingových operací (mil Kč)	8925	7794	6137	4830	4438
Hospodářský výsledek (mil Kč)	117	9	86	203	324
Základní kapitál (mil Kč)	3578	3578	3578	3578	1778
Bankovní úvěry celkem (mil Kč)	14966	12118	9903	9031	7803
Přímý počet zaměstnanců	170	163	150	143	142

Zdroj: výroční zpráva společnosti VBL dostupná na: <http://www.vbleasing.cz/vyrocní-zpravy-společnosti-vb-leasing>

S ekonomickou stabilitou souvisí i poměrně konzervativní přístup k risk managementu společnosti. Společnost patří v tomto ohledu spíše k opatrným a tento přístup se jí jistě vyplatil v dobách nejvíce ekonomického poklesu, kdy se jí podařilo udržet ziskovost v úsporných letech. Stejný přístup společnosti uplatňuje i v oblasti právní.

Z tabulky vyplývá, že společnost dosahuje v posledních letech rostoucích výsledků hospodaření, a to i přes fakt, že její výkony klesají. Z výročních zpráv je rovněž patrné, že provozní náklady jsou velmi stabilní, a proto je možné usoudit, že nárůst zisku je spojen s poklesem tvorby v oblasti opravných položek a odpisem nedobytných pohledávek.

4.3.3. SWOT analýza

Následující SWOT analýza sumarizuje poznatky vyplývající z předchozích kapitol.

Tab. 6: SWOT analýza

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none">- historie, stabilita, mezinárodní zázemí- silný obchodní tým- dobrá spolupráce s dosavadními partnery- vlastní variabilní CRM systém	<ul style="list-style-type: none">- dražší zdroje financování ve srovnání s konkurencí- mnohdy příliš konzervativní přístup při posuzování leasingových a úvěrových obchodů- absence mateřské společnosti se silnou klientskou základnou
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none">- akvizice nových partnerů- využití spokojenosti stávajících a bývalých klientů	<ul style="list-style-type: none">- nepříznivý ekonomický vývoj- zhoršení platební morálky klientů- negativní vývoj dopravního trhu- ztráta klíčových partnerů- příchod nového konkurenta- legislativní změny o znevýhodnění dosavadních produktů

Zdroj: Vlastní konstrukce

4.3.4. Shrnutí závěrů analýzy

Trh leasingového financování (obecně), potažmo analyzovaný trh financování dopravní techniky neproflívá nejlepším obdobím.

Z grafů předchozích kapitol je zřejmé, že celý trh leasingového financování zaznamenává pokles. Co se produktové skladby týká, je zřejmá vzrůstající obliba operativního leasingu na úkor leasingu finančního.

Společnosti, které na trhu působí lze členit na leasingové společnosti univerzální a leasingové společnosti kaptivní, které pracují v úzké spolupráci s n kterým z výrobců dopravní techniky.

Slabiny společnosti VBL jsou patrné v oblasti dražších nákladů na získání finančních zdrojů ve srovnání s analyzovanými konkurenty. Ve smyslu potenciální klientské

základny a náklad na financování nemá společnost VBL tak silné zázemí jako analyzovaní konkurenti. Je však zřejmé, že dosavadní přímý přístup ke klientům společnosti zajistil poměrně pevné klientské vazby, nebo si společnost dokázala i s absencí tohoto zázemí vybudovat pevné místo mezi nejvýznamnějšími leasingovými společnostmi.

Reálným rizikem pro všechny analyzované společnosti je potenciální příchod nových konkurentů, a to především z řad stávajících kaptivních leasingových společností, které však doposud nepůsobí na českém území.

Hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společností, jsou skryty především v ekonomickém vývoji a případně horší platební morálce stávajících klientů. Nemalou hrozbou je rovněž riziko v oblasti legislativní, konkrétně v oblasti daňových zákonů, které mohou určitě produkty společností znevýhodnit.

5. Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola se pro konstrukci doporučení a realizaci změn v analyzované společnosti inspiruje Lewinovým modelem řízení změn, který je jedním z nejznámějších nástrojů pro tyto účely a výkladem knihy Řízení rizik³⁵.

Nutné analýzy společnosti a oboru, ze kterých model pomáhá konstrukci doporučení a implementaci změn vyplyne, jsou obsaženy v předchozích kapitolách (zejména v kapitolách 3 a 4. Analýza a postavení společnosti VB Leasing, spol. s r.o.).

Součástí tvorby doporučení je časový harmonogram s doporučenými aktivitami a mapa rizik.

V úvodní fázi je potřeba analyzovat síly, které inicializují samotný proces změny, a to ve dvou ohledech: Síly působící pro plánovanou změnu a Síly působící proti změně. Následně je potřeba identifikovat Agenta změny a identifikovat Intervenční oblasti.

5.1. Síly inicializující proces změny

Z analýzy společnosti VBL provedené v předchozích kapitolách je zřejmé, že největší rizika společnosti vyplývají ze ztráty klientské základny (toto riziko je nejpalčivější u největších klientů společnosti) a následném přechodu klienta ke konkurenční společnosti. Jisté riziko, které však společnost sama nemůže ovlivnit, plyne z příchodu nového konkurenta a následné ztrátě některých klientů a zhoršení ekonomického prostředí, které společnost zasáhne nejen na straně poklesu nových obchodů, ale rovněž i ve zhoršení platební morálce stávajících klientů. Jisté riziko je možné monitorovat i v personální oblasti, kdy ztrátu klíčových obchodníků může doprovázet následnou ztrátu klientů.

V oblasti rizika vstupu nového konkurenta nebo zhoršení ekonomického prostředí nemůže společnost nikterak zabránit. Aktivita by tak měla být upravena zejména do oblasti získávání nových klientů (pochopitelně ruku v ruce s péčí o stávající klienty) a

³⁵ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 272. ISBN 80-247-0198-7

personální stabilizaci. V těchto oblastech jen nutné koordinovat společnouinnost obchodního, marketingového a personálního oddělení.

Z analýzy sil, které působí pro nebo proti plánovaným změnám (tedy efektivní nastavení organizace pro získávání nových klientů a rozvoj obchodníinnosti) je možné definovat tyto síly:

5.1.1. Síly působící pro plánovanou změnu

- Dostupné finanční prostředky pro provedení změn
- Reálná šance na úspěch
- Potenciál zvýšení tržního podílu a získání nových obchodů
- Dobrý obchodní tým
- Zkušenosti
- Pokudný neúspěch je společnost schopna unést

5.1.2. Síly působící proti změnám

- Neochota zaměstnanců zvýšit úsilí a aktivitu
- Obava zaměstnanců ze změn a z neúspěchu
- Personální riziko o výběr nových zaměstnanců a ztráta stávajících zaměstnanců
- Volba nevhodného způsobu oslovení klientů a poškození reputace
- časová náročnost

5.2. Identifikace agenta změn

Agentem změn bude obchodní ředitel, jehož sponzoři budou jednatele společnosti. Do změn budou zapojeni všichni zaměstnanci společnosti, zejména zaměstnanci, jejichž úkolem je obchodní a marketingováinnost a zaměstnanci, kteří mají na starosti nábor nových kolegů a personalistiku.

5.3. Identifikace intervenčních oblastí

Plánované změny se dotknou zejména těchto oblastí:

5.3.1. Aktivita obchodního týmu

Za získávání nových klientů ve společnosti je odpovědné obchodní oddělení a pro úspěšnou implementaci změny v oblasti efektivního získávání nových klientů je jehoinnost klíčová. Obchodní oddělení by mělo být ve svéinnosti podporováno dalšími odděleními, která jsou dále zmíněna (např. marketingové oddělení, call centrum). Vedení obchodního oddělení spolu s podřízenými editeli by mělo specifikovat jasné cíle v oblasti potřeby získání a akvizice a vytvořit vhodné zázemí pro jeho plnění (akvizitní databáze, školení obchodních dovedností apod.). Nutnou součástí je i pravidelný reporting obchodních aktivit, na jehož plynulém procesu by se mělo podílet IT oddělení.

5.3.2. Nábor nových zaměstnanců

Tato aktivita slouží k získání nových, již zkušených zaměstnanců zejména od konkurenčních společností, kteří mohou společnosti přinést nové obchody. Očekává se, že vhodní kandidáti budou disponovat relevantními kontakty na potenciální klienty. Aktivita by měla být řízena personálním oddělením spolu s vedením obchodních úseků. Její supervizi by měli provádět jednatelé společnosti.

5.3.3. Péče o stávající zaměstnance

V rámci svéinnosti by personální oddělení mělo revidovat spokojenost souasných zaměstnanců, zjistit, zda je společnost atraktivním zaměstnavatelem a případné nedostatky neopravit.

5.3.4. Marketing

Zvýšená aktivita obchodního oddělení by měla být podpořena vhodně zvolenou marketingovou podporou. Očekává se, že marketingové oddělení využije některé z forem inzerce (např. internet, rádio) k oslovení nových klientů a současně bude podporovat aktivity v oblasti oslovování nových klientů, např. formou telemarketingu, direct mailu a propagačních materiálů. Součástí činnosti marketingu by měl být i vhodně provedený průzkum spokojenosti stávajících klientů.

5.3.5. Monitoring probíhajících aktivit

Ekonomické oddělení společnosti by se mělo spolu s vedením obchodní divize podílet na monitoringu probíhajících aktivit a pravidelně informovat nejvyšší vedení společnosti (jednatel). Na základě těchto údajů by mělo být rozhodováno o dalším postupu obchodních a marketingových aktivit. Zdrojem těchto údajů by měl být především zpracovaný informační portál. Součástí činnosti ekonomického oddělení by mělo být rovněž zajištění vhodného objemu finančních prostředků pro podporu plánovaných aktivit (marketing, nábor nových zaměstnanců apod.).

5.4. Fáze intervence a vlastní změna

Aktivity budou probíhat dle předem schváleného harmonogramu, tak aby byla zajištěna jejich návaznost a bylo dosaženo požadované efektivity. Klíčové činnosti základních etap změny je možno členit na³⁶ Fázi rozmrazení, Fázi vlastní provedení změny, Fázi zamrazení a Fázi verifikace dosažených výsledků.

³⁶ Řešeno a popsáno dle: SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 272. ISBN 80-247-0198-7.

5.4.1. Fáze rozmrazení

V této fázi je nutné analyzovat současnou situaci společnosti a její procesy (analýza společnosti je obsažena v kapitole 4.), alokovat potřebné prostředky a připravit jednotlivé kroky pro vytvoření harmonogramu a zapojení dotčených oddělení. Agent zřejmě bude pravidelně svolávat příslušné vedoucí dotčených oddělení, komunikovat aktuální stav, úkoly a dohlížet na plnění stanoveného harmonogramu.

5.4.2. Fáze vlastní změny

Po provedení Fáze rozmrazení bude vytvořený harmonogram odsouhlasen Agentem změny a jeho Sponzory a dotčení vedoucí dostanou v jeho souladu příslušné úkoly a přidělený rozpočet, který mohou na provedení změny a použít. Pravidelnými schůzkami se zajistí včasné odhalení případných problémů, které by vedly k nezdaru. Cílem této fáze je vlastní dosažení požadovaných parametrů efektivity získávání nových klientů a rozvoje obchodní činnosti.

5.4.3. Fáze zmrazení

Cílem této fáze je udržení a zakonzervování dosažených změn. Nedůsledné provedení této fáze může vést k nestabilnímu prostředí s následnou tendencí k návratu do původního stavu.

5.4.4. Fáze verifikace dosažených výsledků

V této fázi dochází k vyhodnocení dosažených výsledků. V našem případě půjde o porovnání klíčových ukazatelů (nárost počtu klientů, plnění obchodních cílů, objem obchodu apod.).

5.5. Analýza rizik změn

5.5.1. Identifikace rizik

Rizika, která mohou ovlivnit úspěšný průběh změn byla dříve naznačena v sekci Síly působící proti změně, pro přehlednost uvádím jejich výčet i v této podkapitole. Jde o tyto rizika:

- Neochota zaměstnanců zvýšit úsilí a aktivitu
- Obava zaměstnanců ze změn a z neúspěchu
- Personální riziko o výběr nových zaměstnanců a ztráta stávajících zaměstnanců
- Volba nevhodného způsobu oslovení klientů a poškození reputace
- časová náročnost

5.5.2. Ohodnocení jednotlivých rizik

Hodnocení jednotlivých rizik je provedeno na základě přiřazení (ohodnocení) váhy dle pravděpodobnosti a míry jeho dopadu. Jejich ohodnocení bylo provedeno na základě komentářů vedoucích pracovníků společnosti.

Celkové hodnocení je provedeno na stupnici 1-100. Za nejvyšší rizika je možné považovat neochotu zaměstnanců zvýšit své pracovní úsilí, která úzce souvisí s jejich obavou ze změn.

Tab. 7: Ohodnocení rizik

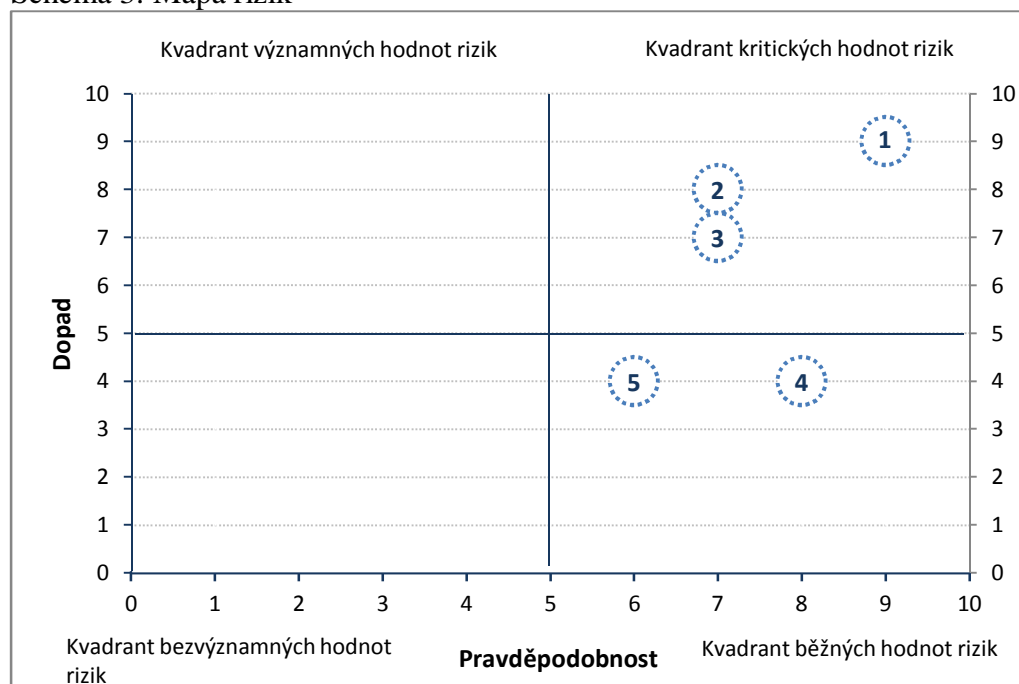
POŘADÍ	RIZIKOVÝ FAKTOR	PRAVDĚPODOBNOST (1 -10)	DOPAD (1-10)	HODNOCENÍ RIZIKA (1-100)
1	Neochota zaměstnanců zvýšit úsilí a aktivitu	9	9	81
2	Personální riziko - výběr nových zaměstnanců a ztráta stávajících zaměstnanců	7	8	56
3	Volba nevhodného způsobu oslovení klientů a poškození reputace	7	7	49
4	Obava zaměstnanců ze změn a z neúspěchu	8	4	32
5	časová náročnost	6	4	24

Zdroj: Vlastní tvorba

5.5.3. Mapa rizik

Mapa rizik graficky znázorňuje ohodnocení rizik provedené v předchozí podkapitole. Z mapy je patrné, že většina rizik se nachází v kvadrantu kritických hodnot rizik.

Schéma 3: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní tvorba dle Tab. 7

5.6. Opatření ke snížení rizik

Vzhledem k vysoké penetraci rizik do kvadrantu Kritických hodnot, tedy kvadrantu s vysokou pravděpodobností výskytu a velkým dopadem, lze vedení společnosti doporučit několik opatření, která alespoň částečně eliminují rizika v jednotlivých oblastech. Rizika, která se nacházejí v kvadrantu Běžných hodnot rizik považují za taková, která svým dopadem ovlivní kvalitu projektu, ale fatálně neomezí jeho existenci.

5.6.1. Neochota zaměstnanců zvýšit úsilí a aktivitu

Toto riziko je do jisté míry spojeno s loajalitou zaměstnanců ke společnosti a jejich ochotou přijmout změnu za svou odpověď jako příležitost k vlastnímu rozvoji.

Toto vnímání by m lo být managementem podporováno jifl p ed zapo etím zm n vhodnou komunikací, motivací, nastín ním kariérového rozvoje klí ovým zam stnanc m apod.

5.6.2. Obava zam stnanc ze zm ny a z neúsp chu

Riziko plynoucí z obavy zam stnanc ze zm ny a z p ípadného neúsp chu siln ovliv uje jejich ochotu zvý-it úsilí a aktivitu. Doporu ení v tomto sm ru tkví v p ímé komunikaci se zam stnanci a v jejich pozitivní motivaci.

5.6.3. Výb r nových zam stnanc a ztráta stávajících zam stnanc

Riziko lze ovlivnit vhodným a d sledným výb rem zam stnanc , kte í se ztotofní s cíly spole nosti. P i výb ru je nutné postupovat velmi d sledn a obez etn . P ípadnou ztrátu stávajících zam stnanc lze ovlivnit posilováním loajality a pozitivní motivací.

5.6.4. Volba nevhodného zp sobu oslovení klient a ztráta reputace

Riziko chybné volby oslovení klient spo ívá ve skute nosti, fle vynaložené marketingové a obchodní výdaje nep inesou o ekávaný zisk nových obchod . V této v ci lze doporu it konzultování zamý-lených krok se zku-enou reklamní agenturou a spole ností poskytující obchodní konzultace. Nevhodná forma oslovování potenciálních klient m fle rovn fl po-kodit stávající vnímání spole nosti a je proto vhodné vyuflít rovn fl slufly zmín ných spole ností.

5.6.5. asová náro nost

Riziko spo ívá v nedodržení nastaveného harmonogramu, p ípadn jednotlivých aktivit, které následn ovlivní pr b h celého procesu. Sou ástí tohoto rizika je i nevhodné naplánování vzhledem k vnímavosti klient (nap . b hem letních prázdnin). Zamezit tomuto riziku lze vhodným a d sledným plánováním jednotlivých aktivit.

5.7. Doporučení managementu

Z předchozích analýz je patrná nelehká pozice společnosti v silně konkurenčním oboru, který v současnosti rovněž nezažívá své nejlepší období.

Na vývoj operativního leasingu dopravní techniky působí mnoho faktorů, z nichž některé mohou společnost ovlivnit více, jiné naopak méně. Jedním z faktorů s podstatným vlivem je obecný ekonomický vývoj, který společnost sama nemůže ovlivnit a který má dopad nejen na obchodní rozvoj společnosti, ale i na ekonomické zdraví společnosti.

Dleřítou součástí změn, které zajistí další růst společnosti by proto měla být implementace efektivního způsobu získávání nových klientů spolu se schopností udržet si ty stávající.

Následující doporučení proto na základě předchozích analýz navrhuje způsob a harmonogram pro implementaci změn ve společnosti v oblasti efektivního získávání klientů a posilování obchodního týmu.

5.7.1. Harmonogram změn

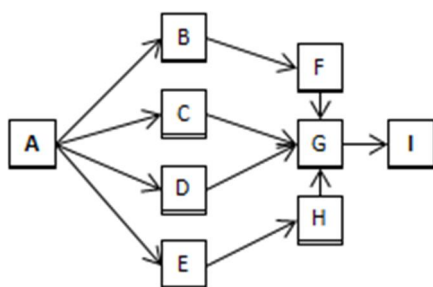
Harmonogram navrhuje postup při implementaci změn a jejich časový rozpis. Podrobné grafické zpracování harmonogramu a výpočet kritické cesty je součástí přílohy 4.

Tab. 8: Harmonogram implementace změn

OZNAČENÍ	POPIS	TRVÁNÍ (TÝDNY)
A	Počátek implementace změn	0
B	Příprava marketingové kampaně	2
C	Konzultace priorit obchodnímu oddělení	3
D	Motivace obchodního týmu	4
E	Počátek náborové kampaně	2
F	Marketingová kampaň	10
G	Aktivní obchodníinnost	16
H	Nábor a příchod nových kolegů	11
I	Ukončení implementace změn - verifikace	1

Zdroj: Vlastní tvorba

Schéma 4: Harmonogram implementace změn



Zdroj: Vlastní tvorba

Délka trvání aktivit je nastavena dle zkušeností po diskuzi s vedením společnosti.

Přípravné aktivity, které navazují přímo na bod špičky implementace změny – aktivita A – by neměly trvat celkově déle než 4 týdny (jedná se o aktivity B, C, D, E) a jsou součástí fáze Implementace.

Jde o aktivity, které připravují spuštění vlastní obchodní činnosti (aktivita G) a její podpůrné aktivity (Marketingová kampaň a nábor nových kolegů – aktivita F, H). Plánovaná délka těchto aktivit je 12 týdnů, přičemž plánovaná délka aktivní obchodní činnosti – aktivita G – je 16 týdnů. Poslední 4 týdny této aktivity je v nově zrozené implementované změně a postup ve společnosti. Následuje fáze Ukončení implementace změny a verifikace dosažených výsledků (aktivita I), jejíž plánovaná délka je 1 týden.

Celková plánovaná délka trvání je 21 týdnů (připočteme-li i fázi Rozmrazení, jejíž součástí je Rezervace prostředků pro projekt, Stanovení klíčových cílů a Příprava harmonogramu a její plánovanou délku 3 týdny, bude plánovaná délka trvání akce 24 týdnů).

ZÁV R

Prost edí dnešního sv ta finan ních služeb je protkáno silnou konkurencí. Není se emu divit ó finan ní produkty jsou velmi homogenní a finan ní instituce musejí hledat jiné než jen produktové odlišnosti, jak potenciální klienty zaujmout. Ve sv t financí se tak dnes rádo obchoduje s d v rou. Nelze nesouhlasit, že ta je bezpodmíne nou sou ástí v eech využívaných finan ních služeb a um ní vzbudit ji je p edpokladem úspěšného obchodu. Leasingové společnosti elí konkuren nímu boji mezi sebou a spolu s nep íznivým ekonomickým vývojem, který podkopává v eobecnou d v ru v ekonomice, procházejí jedním z nejt íších období ve své po listopadové existenci.

Cílem mé práce bylo za pomoci analýzy a komparace situace na eském trhu operativního leasingu dopravní techniky, porovnání nabídky služeb v oblasti operativního leasingu společnosti VB Leasing CZ, spol. s r. o. s jejími hlavními konkurenty, analýza rizik a p íležitostí a konstrukce p ípadných doporu ení vedoucích ke zlepšení a utužení pozice společnosti VBL na tomto trhu a k p ípadné eliminaci rizik, a to zejména v analyzované oblasti operativního leasingu dopravní techniky.

Druhá kapitola práce (první kapitola této práce se v nuje vymezení cíle práce) analyzuje teoretická východiska operativního leasingu dopravní techniky, porovnává tento produkt s alternativními možnostmi (úv rem í finan ním leasingem) a popisuje ú etní, da ové a právní aspekty této formy financování. P ípadnému zájemci o tento produkt by tak tato kapitola měla poskytnout klí ová stanoviska o vhodnosti této formy financování, kterými jsou zejména optimalizace cash flow, da ová uznatelnost a neustálá obnova vozového parku.

T etí kapitola analyzuje prost edí leasingového a úv rového financování v eské republice, monitoruje leasingové asociace a jejich postavení v rámci mezinárodních asociací. Rovn íl analyzuje podíly jednotlivých druh ů financování, rozm r tohoto trhu a podíl nejv tších leasingových společností.

Následující čtvrtá kapitola je věnována analýze společnosti VBL. Obsahuje stručný popis společnosti, mapuje její hlavní konkurenty, a pomocí strategické analýzy také mikro a makroekonomické okolí společnosti. Cílem analýzy společnosti je především objevit silné a slabé stránky společnosti (spolu s příležitostmi pro další rozvoj a hrozbami, kterým společnost čelí) a v tomto kontextu formulovat doporučení. Zde je možné konstatovat, že společnost VBL je silnou univerzální leasingovou společností, která dokázala získat a obhájit relevantní podíl na tuzemském leasingovém trhu a i nadále dosahuje solidních výsledků. Její devizou je především budování silných vazeb se svými klienty na principu důvěry, ochoty a individuálního přístupu. Dle výsledků analýz však společnost ve srovnání s hlavními konkurenty disponuje drahými zdroji financování, což omezuje její konkurenceschopnost. Je možné domnívat se, že tuto situaci způsobuje absence poskytovatelů, které z velkých bankovních skupin, které působí v České republice, nebo finanční zdroje leasingových společností, které tímto napojením na bankovní skupiny disponují, jsou výrazně levnější. Aby tuto situaci způsobuje jakákoliv příčina, její odstranění není v rukou českého managementu společnosti a její hledání je tak pro účely mé práce kontraproduktivní.

Pátá kapitola navazuje na závěry předchozí analytické kapitoly a formuluje doporučení pro udržení a posílení pozice společnosti VBL na tuzemském trhu. Doporučení jsou orientována do oblasti získávání nových klientů a posilování obchodního týmu, přičemž závěrečnou částí kapitoly i práce je zpracování harmonogramu jednotlivých úkolů a činností vedoucích k naplnění cílů doporučení. Konstrukce doporučení a realizace změn v analyzované společnosti je inspirováno Lewinovým modelem řízení změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **VALOUCH, Petr.** *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2012. str. 120. ISBN 978-80-247-4081-2.
2. **KALOUDA, F.** *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alois Benk, s.r.o., 2009. str. 279. ISBN 978-80-7380-174-8.
3. **KALABIS, Z.** *Bankovní služby v praxi*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. str. 148. ISBN 80-251-0882-1.
4. **POLIDAR, V.** *Management bank a bankovních obchodů*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 1999. str. 450. ISBN 80-86119-11-4.
5. **SEDLÁČEK, J.** *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. str. 154. ISBN 978-80-251-1830-6.
6. **VALACH, J.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání. Praha : EKOPRESS, 2005. str. 465. ISBN 80-86929-01-9.
7. **ZINECKER, M.** *Základy financí podniku*. 1. vydání. Brno : CERM, 2008. str. 194. ISBN 978-80-214-3704-3.
8. **KRUPOVÁ, L.** *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví*. 1. vydání. Praha : VOX a.s., 2009. str. 804. ISBN 978-80-86324-76-0.
9. **SMEJKAL, V., RAIS, K.** *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 272. ISBN 80-247-0198-7.
10. **RAIS, K., DOSKOIL, R.** *Operační a systémová analýza I : 2. díl*. 1. vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2006. 108 s. ISBN 80-214-23280.
11. **EPSTEIN, B., JERMAKOWICZ, E.** *Interpretation and application of IFRS*. New Jersey : Wiley, 2010. str. 1300. 978-0470453223.
12. **KLAŠKOVÁ, A.** *Operativní a finanční leasing (Diplomová práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. str. 109.
13. **Deloitte Advisory s.r.o.** Zaměření na leasing. [Online] 2008. [Citace: 7.1.2014]
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_zamereno_na_leasing_150708.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_zamereno_na_leasing_150708.pdf).
14. **LFA.** LFA se představuje. [Online] 2014. [Citace: 7.1.2014]
<http://www.clfa.cz/index.php?textID=93>.
15. **LFA.** LFA Výroční zpráva. [Online] 15. 03 2013. [Citace: 7.1.2014]
http://www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocní%20zprava_2012.pdf.
16. **VB Leasing, spol. s r.o.** Operativní leasing dopravní techniky. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] <http://www.vbleasing.cz/operativni-leasing-dopravni-techniky-truck-operate>.
17. **VB Leasing, spol. s r.o.** Výroční zpráva společnosti. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] <http://www.vbleasing.cz/vyrocní-zpravy-spolecnosti-vb-leasing>.
18. **BusinessInfo.cz.** Tvorba komplexní analýzy. [Online] 2007. [Citace: 7.1.2014] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.
19. **BusinessInfo.cz.** Porterova analýza 5 sil. [Online] 2007. [Citace: 7.1.2014] <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.
20. **SGEF.** Profil společnosti. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] http://sgef.cz/web/sgef/sgef-web2_cz_cz.nsf/Inhalt/sg_equipment_finance.
21. **SOB Leasing, a.s.** Profil společnosti. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014] <http://www.csobleasing.cz/cz/spolecnost/Profil>.

22. **SOB Leasing, a.s.** Tiskové zprávy. [Online] 24. 10 2011. [Citace: 7.1.2014]
<http://www.csobleasing.cz/cz/spolecnost/novinky/?id=344>.
23. **UniCredit Leasing, a.s.** O nás. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]
<http://unicreditleasing.jobs.cz/o-nas.php?brand=g2&exportRCM=2681333&trackingBrand=www.unicreditleasing.cz&rps=186&ep=>.
24. **NB.** Metodika. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]
http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_metodika.html.
25. **NB.** ARAD. *Systém asových ad.* [Online] 2014. [Citace: 7.1.2014]
<http://www.cnb.cz/docs/ARADY/HTML/index.htm>.
26. **Sydos.cz.** Ro enka dopravy. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]
https://www.sydos.cz/cs/roценка-2007/roценка/htm_cz/index.html.
27. *Zákon . 586/1992 Sb., o daních z p íjm ve zn ní pozd j-ích p edpis .*
28. *Zákon . 235/2004 Sb., o dani z p ídané hodnoty (zákon o DPH) ve zn ní pozd j-ích p edpis .*

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých variant po ízení DHMM ó str. 24
- Tab. 2: Po adí vybraných leasingových spole ností dle vý-e po ízovacích cen (PC) financovaných p edm t operativním leasingem v milionech CZK ó str. 41
- Tab. 3: Po adí vybraných leasingových spole ností dle vý-e vstupního dluhu (VD) financované dopravní techniky v milionech CZK ó str. 41
- Tab. 4: Náklady na financování leasingových spole ností v r. 2012 (v K) ó str. 53
- Tab. 5: Ekonomický vývoj spole nosti ó str. 65
- Tab. 6: SWOT analýza ó str. 66
- Tab. 7: Ohodnocení rizik ó str. 73
- Tab. 8: Harmonogram implementace zm n ó str. 76

SEZNAM GRAF

Graf 1: Vývoj hodnoty závazku (dluhu) klienta a podmínku zajištění u finančního leasingu i úvěru v případě 20% akontace ó str. 27

Graf 2: Vývoj hodnoty závazku (dluhu) klienta a podmínku zajištění v případě operativního leasingu ó str. 27

Graf 3 a 4: Leasingové a úvěrové financování dle komodit ó str. 42.

Graf 5: Vývoj leasingového a úvěrového financování ó str. 44

Graf 6: Vývoj podíl jednotlivých druhů financování ó str. 44

Graf 7: Srovnání výboje HDP a leasingových a úvěrových obchodů lesnických společností LFA ó str. 58

Graf 8: Vývoj úrokových sazeb - 3M Příbor ó str. 59

Graf 9: Vývoj přepravního výkonu v nákladní dopravě ó str. 60

Graf 10: Registrace nových nákladních automobilů ó str. 61

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Mikroprostředí, Makroprostředí a Interní faktory podniku ó str. 47

Schéma 2: Porterův model 5 sil ó str. 47

Schéma 3: Mapa rizik ó str. 74

Schéma 4: Harmonogram implementace změn ó str. 77

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- LFA - česká leasingová a finanční asociace
- DHMM - Dlouhodobý hmotný movitý majetek
- VBL - VB Leasing CZ, spol. s r. o.
- ZDP - Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů
- ZDPH - Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů
- MBFS - Mercedes Benz Financial Services Česká republika s.r.o.
- VFS - VFS Financial Services Czech Republic s.r.o.
- SFCR - SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r.o.
- SGEF - SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.
- SOBL - SOB Leasing, a.s.
- UCL - UniCredit Leasing CZ, a.s.
- RL - Raiffeisen Leasing, s.r.o.

P ÍLOHY

P íloha .1 ó Vývoj vý-e dluhu a zaji-t ní

M SÍC	HODNOTA FINANCOVANÉHO P EDM TU	PR B fín GARANTOVANÁ ODKUPNÍ HODNOTA VOZU	VÝVOJ VÝTĚ DLUHU - akontace 20% - úroková sazba 9% p.a.	VÝVOJ VÝTĚ DLUHU -akontace 0% -úroková sazba 9% p.a.
0	1 000 000,0 K	1 000 000,0 K	800 000,0 K	1 000 000,0 K
1	966 706,3 K	976 896,8 K	786 092,0 K	986 961,2 K
2	934 938,5 K	954 371,2 K	772 079,6 K	973 824,6 K
3	904 626,7 K	932 408,7 K	757 962,2 K	960 589,5 K
4	875 704,2 K	910 995,3 K	743 738,9 K	947 255,2 K
5	848 107,4 K	890 117,2 K	729 408,9 K	933 820,8 K
6	821 775,4 K	869 761,0 K	714 971,4 K	920 285,7 K
7	796 650,3 K	849 913,8 K	700 425,7 K	906 649,1 K
8	772 676,7 K	830 562,8 K	685 770,8 K	892 910,1 K
9	749 801,9 K	811 695,5 K	671 006,1 K	879 068,2 K
10	727 975,6 K	793 299,9 K	656 130,6 K	865 122,4 K
11	707 149,6 K	775 364,2 K	641 143,5 K	851 072,1 K
12	687 278,2 K	757 876,9 K	626 044,1 K	836 916,3 K
13	668 317,5 K	740 826,7 K	610 831,4 K	822 654,4 K
14	650 225,9 K	724 202,9 K	595 504,6 K	808 285,5 K
15	632 963,5 K	707 994,6 K	580 062,8 K	793 808,9 K
16	616 492,2 K	692 191,5 K	564 505,3 K	779 223,7 K
17	600 775,9 K	676 783,5 K	548 831,0 K	764 529,1 K
18	585 779,9 K	661 760,7 K	533 039,2 K	749 724,3 K
19	571 471,3 K	647 113,5 K	517 129,0 K	734 808,4 K
20	557 818,4 K	632 832,5 K	501 099,4 K	719 780,7 K
21	544 791,3 K	618 908,4 K	484 949,6 K	704 640,3 K
22	532 361,3 K	605 332,5 K	468 678,7 K	689 386,3 K
23	520 501,0 K	592 096,0 K	452 285,8 K	674 017,9 K
24	509 184,3 K	579 190,4 K	435 769,9 K	658 534,2 K
25	498 386,3 K	566 607,4 K	419 130,1 K	642 934,5 K
26	488 083,1 K	554 339,0 K	402 365,5 K	627 217,7 K
27	478 252,3 K	542 377,4 K	385 475,3 K	611 383,0 K
28	468 871,9 K	530 714,7 K	368 458,3 K	595 429,6 K
29	459 921,6 K	519 343,6 K	351 313,7 K	579 356,6 K
30	451 381,4 K	508 256,8 K	334 040,5 K	563 163,0 K
31	443 232,7 K	497 447,2 K	316 637,8 K	546 847,9 K
32	435 457,4 K	486 907,8 K	299 104,5 K	530 410,5 K
33	428 038,6 K	476 631,9 K	281 439,8 K	513 849,8 K
34	420 959,7 K	466 612,9 K	263 642,5 K	497 164,9 K
35	414 205,3 K	456 844,4 K	245 711,8 K	480 354,8 K

M SÍČ	HODNOTA FINANCOVANÉHO PŘEDMETU	PRŮBĚŽNÁ GARANTOVANÁ ODKUPNÍ HODNOTA VOZU	VÝVOJ VÝŠE DLUHU - akontace 20% - úroková sazba 9% p.a.	VÝVOJ VÝŠE DLUHU -akontace 0% -úroková sazba 9% p.a.
36	407 760,5 K	447 320,1 K	227 646,6 K	463 418,7 K
37	401 611,0 K	438 033,9 K	209 445,9 K	446 355,6 K
38	395 743,5 K	428 979,8 K	191 108,8 K	429 164,5 K
39	390 144,8 K	420 152,1 K	172 634,0 K	411 844,4 K
40	384 802,8 K	411 545,1 K	154 020,8 K	394 394,5 K
41	379 705,5 K	403 153,3 K	135 267,9 K	376 813,6 K
42	374 842,0 K	394 971,2 K	116 374,4 K	359 101,0 K
43	370 201,3 K	386 993,7 K	97 339,1 K	341 255,4 K
44	365 773,3 K	379 215,7 K	78 161,1 K	323 276,1 K
45	361 548,3 K	371 632,1 K	58 839,3 K	305 161,9 K
46	357 516,9 K	364 238,1 K	39 372,6 K	286 911,8 K
47	353 670,3 K	357 028,9 K	19 759,8 K	268 524,8 K
48	350 000,0 K	350 000,0 K	0,0 K	250 000,0 K

Příloha 2.6 Vývoj leasingových a úvěrových obchodů v ČR v HDP

ROK	LEASINGOVÉ A ÚVĚROVÉ OBCHODY LEN LFA (MLD Kč) (1)	MEZIROČNÝ VÝVOJ HDP (%) (2)	3M PRIBOR (2)
2001	97,80	3,10%	4,62%
2002	99,30	2,15%	2,59%
2003	103,10	3,77%	2,09%
2004	100,60	4,74%	2,56%
2005	106,30	6,75%	2,17%
2006	118,30	7,02%	2,55%
2007	141,40	5,74%	4,11%
2008	121,20	3,10%	3,63%
2009	71,10	-4,51%	1,54%
2010	74,30	2,47%	1,22%
2011	76,80	1,82%	1,17%
2012	70,80	-1,02%	0,50%

Zdroj 1: LFA Výroční zpráva. [Online] 15. 03 2013. [Citace: 7.1.2014]

www.clfa.cz/dokumenty/Vyrocní%20zpráva_2012.pdf.

Zdroj 2: NB. ARAD. Systém úrokových sad. [Online] 2014. [Citace: 7.1.2014]

<http://www.cnb.cz/docs/ARADY/HTML/index.htm>.

Příloha 3.6 Vývoj objemu přepravy a registrace NA

ROK	PŘEPRAVA V CELKEM (TIS. TUN)	ŽELEZNÍ DOPRAVA (MIL. TKM)	SILNIČNÍ DOPRAVA (MIL.TKM)	OSTATNÍ (MIL.TKM)	REGISTRACE NOVÝCH NÁKLADNÍCH AUTOMOBIL (KS)
2001	546501	16882	40260	2395	-
2002	577390	15810	45059	2336	-
2003	551511	15862	46564	2371	-
2004	565365	15092	46010	2357	7930
2005	560037	14866	43447	3114	8629
2006	554994	15779	50369	3157	9927
2007	565708	16304	48141	3018	11587
2008	540731	15437	50877	3215	10581
2009	458329	12791	44955	2826	4760
2010	451671	13770	51832	2892	5445
2011	448685	14316	54830	2671	7962
2012	435450	14266	51228	2593	7234

Zdroj: Sydos.cz. Roční zpráva o dopravě. [Online] 2013. [Citace: 7.1.2014]

https://www.sydos.cz/cs/rocnka-2007/rocnka/htm_cz/index.html.

Príloha 4 Harmonogram implementace změn

Ozn. innosti	i	j	POPIS INNOSTI	TRVÁNÍ (týdny)	ZM	KP	ZP	KM	RC
A			Počátek implementace změn						
B	1	2	Příprava marketingové kampaně	2	0	3	2	2	2
C	1	3	Konzultace priorit obchodnímu oddělení	3	0	13	10	3	10
D	1	4	Motivace obchodního týmu	4	0	13	9	4	9
E	1	5	Počátek náborové kampaně	2	0	2	0	2	0
F	2	6	Marketingová kampaň	10	2	13	3	12	1
G	3	8	Aktivní obchodní innost	16	13	29	13	29	0
G	4	8	Aktivní obchodní innost	16	13	29	13	29	0
H	5	7	Nábor a příchod nových kolegů	11	2	13	2	13	0
G	6	8	Aktivní obchodní innost	16	13	29	13	29	0
G	7	8	Aktivní obchodní innost	16	13	29	13	29	0
I	8	9	Ukončení	1	29	30	29	30	0

Zdroj: Vlastní tvorba

Kritická cesta (posloupnost inností p i RC=0) je zobrazena červeně a vede přes uzly:

A → E → H → G → I

Celková délka trvání projektu dle kritické cesty je:

$$2 + 16 + 11 + 1 = 30 \text{ týdn}$$

Pro výpočty byly použity standardní vzorce CPM analýzy:

- ZM - Nejdelší možný začátek:

$$ZM = TM \text{ (termín možný)} = (TM_i + t_{ij}) \max$$
- KM → Nejdelší možný konec:

$$KM = ZM_i + t_{ij} (TM_i + t_{ij})$$
- KP → Nejpozději přípustný konec:

$$KP = TP \text{ (termín přípustný)} = (TP_j - t_{ij}) \min$$
- ZP → Nejpozději přípustný začátek:

$$ZP = KP_j - t_{ij}$$
- RC → Celková rezerva innosti

$$RC = TP_j - TM_i - t_{ij}; \text{ resp. } RC = ZP - ZM$$

Harmonogram implementace změn:

